

جامعة مؤتـــة
عمادة الدراسات العليا

معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن

أحمد حمد العبادلة

رسالــــة
مقـــــدمــــة إلـــى
عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2003

جامعـــة مـــؤتة　　بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا　　**اجازة رسالة جامعية**

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب احمد حمد العبادلة والموسومة بـ :

"معوقات إدارة الازمات في قطاع المياه في الأردن" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم : الادارة العامة.

الأسم	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حلمي شحادة		٢٠٠٣/٥/٢١	مشرفاً
د. علي العضايلة		٢٠٠٣/٥/٢١	عضواً
د. خالد الزعبي		٢٠٠٣/٥/٢١	عضواً
د. محمد عبدالفتاح ياغي		٢٠٠٣/٥/٢١	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــة

الإهداء

إلى من سقاني من معين الكفاح والجهـــاد والـــــدي العزيـــز، إلى مـــن علمتني المحبة وسقتني من حنانهـــا والدتــــي العزيـــزة، إلى مـــن بدعمـــهم وتشجيعهـــم ازهو وأفتخـــر أخـــوتـــي الأعـــــزاء، إلـــى رفـــــاق دربـــي المخلصيـــن الأوفيـــاء أصدقائي ومعارفـــي

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

أحمد العبادلة

شكر وتقدير

بعد أن أنهيت هذه الدراسة فإنه لا يسعني إلا أن أتوجه لله عز وجل بخالص الشكر والثناء على فضله وعطائه الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة.

أما بعد فأنني أتقدم بوافر التقدير والامتنان إلى أستاذي الدكتور حلمي شحادة لإشرافه على رسالتي ولتوجيهاته التي أسهمت في وصول هذه الدراسة إلى هذه المستوى، كما ويسعني أن أتقدم بعميق الشكر وأصدقه من أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي والدكتور علي العضايلة والدكتور خالد الزعبي على تفضلهم بمناقشة رسالتي وعلى ما أبدوه من ملاحظات كان لها أطيب الأثر في إثراء الدراسة وتقويتها. كما وأتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتي في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة.

وأخيراً لا يفوتني أن أقدم عظيم شكري إلى كل من الدكتور سالم المعايطة والزميل محمد البخار على دعمهم لي وتعاونهم معي في إعداد الدراسة ولا أنسى أن أوجه شكري الجزيل لأسرة الضمان الاجتماعي وأخص زملائي في فرع الكرك.

جزاهم الله عني كل خير

أحمد العبادلة

قائمة المحتويات

الموضـــــــوع	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن

احمد حمد العبادلة

إشراف

أ.د. حلمي شحاده

هدفت الدراسة الى التعرف على أصناف المعوقات التي تصادف الإدارة المعنية بمواجهة الأزمات في قطاع المياه في الأردن، ومعرفة تأثير هذه الأزمات في هذا القطاع، ثم دراسة العلاقة بين تلك المعوقات وشدة تأثير الأزمات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية منتظمة بنسبة(30%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع(336) استبانه، أعيد منها وكان صالحاً للتحليل(309) استبانه، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل تلك البيانات. حيث استخدمت معاملات الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين المتغيرات، والمتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:-

1- تبين أن تأثير الأزمات في قطاع المياه كان مرتفعاً، حيث أظهرت الدراسة أن العوامل التالية ذات تأثير قوي في قطاع المياه وهي مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها(تلوث مصادر المياه، شح المياه في الصيف، الإسراف في استخدام المياه، الزيادة غير المنتظمة في الرقعة الزراعية، كلفة تزويد المواطنين بالمياه، الجفاف، العبء الذي تشكله الموارد المائية على المخططين ، ثم ضعف الكفاءات الفنية المتخصصة).

2- وجود مجموعة من المعوقات تصادف الادارة المعنية بمواجهة الأزمات في قطاع المياه ، كان أقواها تأثيراً(المعوقات الاقتصادية) يليها كل من: (المعوقات البيئية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الإنسانية، المعوقات

التكنولوجية، معوقات المعلومات، وأخيرا كانت معوقات الاتصالات الأقل تأثيرا)، حيث تبين وجود علاقة قوية وذات دلاله احصائية بين جميع هذه المعوقات بشكل عام وشدة تأثير الأزمات، ووجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات المعوقات كل على حده وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه، حيث ظهرت علاقة المتغيرات جميعها عند مستوى الدلالة(0.000).

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالأوضاع الاقتصادية لأجهزة قطاع المياه، وذلك عن طريق توفير الحوافز والمخصصات المالية المناسبة لعقد الدورات التدريبية وتأهيل القوى المهنية لمواجهة الأزمات، إضافة الى ضرورة الاهتمام بالجوانب التنظيمية والفنية(التكنولوجية) والبيئية. وإنشاء مراكز معلومات متخصصة مرتبطة بقنوات اتصال فعاله مع الاهتمام بالقيادات الادارية والفنية وإعطاءهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في أوقات الأزمات.

Abstract

Obstacles of Management Crises in the Water sector in Jordan.

Ahmad Hamad Al-Abadleh

By D.R Helmi Shadeh

This study is aimed at identifying the major obstacles of management crises in the water sector in Jordan. The study attempts to evaluate the effects of these crises and define the relationship between the crises and their impact.

In order to achieve these objectives, a questionnaire was designed to collect specific data . The sample was randomly chosen from among the subjects of the study. 336 questionnaires were distributed and 309 were returned and be useful for SPSS analysis.

The most significant results of the study were the followings:

1-The effects of various crises in the water sector were high. The study demonstrates that certain factors, were highly influential such as: pollution of the water resources, scarcity of water during summer, water waste, the irregular increase in the cultivated lands, the high cost of water supply, drought, lack of experts and technical manpower.

2-There are some obstacles to the management crises in the water sector, the most important are obstacles of economics, information and communication.

The study reflects strong relationship with statistical significance between these obstacles and the severity of the crises, and between the variables of each obstacle and the crisis itself.

The study recommends that attention should be paid more to the economic obstacles in the water sector, through providing the necessary fund to hold training programs for the professional staff who are dealing with the crises. In addition, more consideration should be paid to the organizational, technological and environmental obstacles, by establishing specialized information centers linked with effective informational channels. Finally, attention should be geared towards the administrative and technical leadership, upon granting them more power and authority to determine the right decisions in times of crisis.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

ينبغي الاعتراف بأن المنظمات المعاصرة اليوم تواجه أزمات متوالية تهدد بقائها ونموها واستمرارها، نتيجة التغيرات البيئية السريعة أو المفاجئة والتي تعود لأسباب مختلفة قد تكون اقتصادية، أو سياسية، أو ثقافية، أو اجتماعية وأنه ليس للأزمات حدود معينة، فقد تحدث لكل المنظمات والكيانات بدون استثناء بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها. لذا تعتبر الأزمات من أهم الظواهر في حياة المنظمات المعاصرة، فالعديد من المنظمات تنفق مبالغ كبيرة من الأموال على الإعلان والأنشطة والعلاقات العامة وتتجاهل حقيقة أنها إذا لم تحسن التعامل مع الأزمات فأنها ستواجه فشل كل الجهود المبذولة لإبرازها بأحسن صورة. فالأزمات بمختلف أنواعها قديمة قدم التاريخ الإنساني ، وهي جزء من نسيج الحياة المعاصرة، وقد ازدادت أهميتها وخطورتها في العصر الحاضر، الذي تميز بأزمات وكوارث من صنع الإنسان، أو من مخاطر طبيعية، كان من آثارها خسائر بشرية ومادية، ولذلك يمكن تسمية العصر الحاضر حقاً عصر الأزمات.

ولقد تعاظم الاهتمام بعلم إدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات حيث أضحى كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وعلم إدارة الأزمات بهذا المعنى تأكيد لاعتراف بحتمية حدوث الأزمات، فالاعتراف بواقع الأزمة وصعوبة التنبؤ بوقوعها ووقت حدوثها يتطلب الاستعداد لها ومجابهتها للتقليل من مخاطرها والاستفادة من سلبياتها، فالأزمات على الرغم من آثارها التدميرية ليست كلها شراً مستطيراً، وإنما كانت دافعاً وباعثاً لنهضة علمية عظيمة، والتي أطلق عليها الآثار الإيجابية للأزمات.

وفي الحقيقة يوجد أزمات يمكن السيطرة عليها واحتوائها، بالمقابل توجد أزمات يصعب التنبؤ بحدوثها، وإن تم التنبؤ بحدوثها أو تفسيرها أو معالجتها، وإن عولجت

فأنه يصعب التخلص من آثارها التدميرية المترتبة على حدوثها. وهـذا يؤكـد أن العديد من المنظمات فوجئت بتعرضها لأزمات هـزت كياناتـها الإداريـة دون أن يتوافر لديها الخطط والاستعدادات اللازمـة، والقـدرة الإداريـة للتعـامل معـها، والاستفادة من آثارها السلبية والإيجابية.

وقد تتفاقم النتائج التي تخلفها الأزمات فيما تحدثه من تغييرات مهمة سواء فـي المجتمعات المتقدمة أو النامية، بل إن الأزمات التي تنتاب المجتمعات النامية تكـون إفرازاتها أشد عمقاً وأقوى تأثيراً نتيجة ضحالة المعرفة لـدى متخـذي القـرارات الإدارية، في كيفية إرساء إدارة متميزة للتصدي للأزمات التي تعصف بين الحيـن والآخر بأركان هذه المجتمعات.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أهمية إدارة الأزمات وذلك مـن خلال التعرف على أهم أصناف المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات فـي قطـاع المياه في الأردن. لما لهذه المعوقات من تأثير على مستوى فاعلية الإدارة المعنيـة لمواجهة الأزمات، وعلى فاعلية القرارات التي يتخذها صانعو القرارات فـي هـذا القطاع، والتي تعمل على عرقلة مسيرة الإدارة عن تحقيق أهدافها المنشودة في هـذا القطاع الذي يحظى في المملكة ومنذ عهد الاستقلال باهتمام كبير من قبـل القيـادة العليا التي حرصت على تنمية قطاع المياه باعتباره الركيزة لتطوير كافة القطاعات التنموية في الدولة.

مشكلة الدراسة

تواجه منظمات القطاعين العام والخاص هنا في الأردن أزمات متلاحقة تـهدد نموها واستمرارها، نتيجة الأحداث السريعة المتلاحقة، والتي ينـدر خلالـها عـدم حدوث أزمات. ويعتبر قطاع المياه في الأردن من أهم القطاعـات الهامـة والتـي يتعرض لأزمات متلاحقة تكمن في الموارد المائية بنوعيها السـطحية والجوفيـة، كأزمة شح المياه وتلوثها. وتعتبر مواجهة هذه الأزمات والتغلب عليها أمراً في غاية الأهمية لإدارة قطاع المياه، من أجل تحقيق النجاح والتقدم في أداء خدماتها وأهدافها المنشودة.

وتكمن مشكلة هذه الدراسة في معوقات الإدارة المعنية بمواجهة الأزمات في قطاع المياه في الأردن، والتعرف على علاقتها في شدة تأثير الأزمات. حيث أن هذه المعوقات تعمل على عرقلة الجهود المبذولة من قبل الإدارة للتعامل مع الأزمات بفاعلية والتي تتمثل بما يلي (المعوقات التنظيمية، المعوقات الإنسانية، المعوقات الاقتصادية، معوقات الاتصالات، معوقات المعلومات، المعوقات البيئية، والمعوقات التكنولوجية). وهي المتغيرات المستقلة للدراسة، أما المتغير التابع فهو شدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن .

2- التعرف على مدى تأثير هذه الأزمات في قطاع المياه.

3- تقديم تحليل موضوعي حول مفهوم الأزمات وإدارتها والتعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات وتزيد من شدة تأثيرها.

4- تحديد العلاقة بين معوقات إدارة الأزمات ومدى شدة تأثير الأزمات في قطاع المياه.

5- اقترح مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات والتي تعاني منها المنظمات والمجتمعات الإنسانية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية :

1- يُعد موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الهامة التي بدأ الباحثون في المنطقة العربية بدراستها حديثاً ، ويبدو أنه أجريت دراسات قليلة حول هذا الموضوع في قطاع المياه في الأردن.

2- يُعد تناول موضوع إدارة الأزمات في قطاع المياه قضية بالغة الأهمية، لكي يتسنى الوقوف على أهم المعوقات التي تواجهها والتي تتطلب توافر إدارة فاعلة للتعامل مع الأزمات والتخلص من ما يعرقل مسيرها.

3- تبرز أهمية الدراسة بسبب تعرض المملكة الأردنية الهاشمية لأزمة حادة في قطاع المياه منذ فترة بعيدة منذ أوائل الستينات.

4- يعتبر قطاع المياه في الأردن من القطاعات المهمة والأردن لا تزال من الدول النامية ذات الموارد المائية المحددة، لذا فإن قطاع المياه فيها أكثر عرضه للأزمات بشتى أنواعها، بعدة مناسبات وحالات متوقعة وأخرى توصف بالفجائية.

5- كذلك تبرز أهمية الدراسة من تسجيل حالات ازموية واجهت قطاع المياه في الأردن سواء مياه الشرب أو مياه الري، أد ت إلى زعزعة الثقة بين المواطن وبين الإدارة المسؤولة، مما يستدعي ضرورة البحث في إدارة الأزمات في قطاع المياه والتعرف على أهم معوقاتها وذلك للحد من شدة تأثيرها وتجنيب وقوعها بالمستقبل

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مقدمة

تعتبر الأزمات التي تحدث في المنظمات تغيرات مفاجئة تطــرأ علــى البيئــة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو توفر فرص لتجنبها، وكثيراً ما يعزى إلى أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وبوادر الفشل معاً وغالباً مــا يســتمد النجاح من الكيفية الفاعلة في إدارة الأزمة . وينزع عدم التعامل مع إدارة الأزمــة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أكثر سوأ.

مفهوم الأزمة

تتباين وتتنوع المفاهيم الخاصة بمصطلح الأزمة ، وقبل الخوض باســتعراض أهم مفاهيم الأزمة يجب أن نميز بين مفهوم الأزمة وما يماثلها من المفاهيم الأخــرى الشائعة والتي تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها ليست بالضرورة أزمــة بمفهومها الإداري ومثال ذلك مصطلحات (المشكلة، الحادث، الصراع، الكارثة، ثــم الصدمة).

1- المشكلة: (Problem) هي عبارة عن وضع صعب يؤدي إلى عدم القدرة علــى انجاز ما نريد إنجازه بالفعل (Steven: 1996).

2- الحادث (Accident) هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، حيث يتوقف إنتاج هذا النظام بأكمله (الحملاوي: 1995).

3- الصراع(Conflict) وهو يعبر عــن تصــارع إرادتيــن وتضــاد مصالحــهما وتعارضهما وغالباً ما يكون الصراع معروفاً أبعاده وأطرافه لكنــه أحيانــاً لا يكون معــروف الأبعــاد ويــأخذ شــكل الاســتمرارية كــالصراع العربــي الإسرائيلي.(عليوه: 1997).

4- الكارثة (Disaster): وهي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، فتعبر عن حالة مدّمرة حدثت فعلاً، وقد تكون الكوارث أسباباً للأزمات ولكنها لا تكون بـالطبع هي بذاتها الأزمات (أي أن الكارثة قد ينجم عنها أزمة، لكنها لا تكـون هـي أزمة بحد ذاتها). (عثمان: 1998).

5- الصدمة (Shock) : وتعني شعوراً فجائياً حاداً نتيجة تحقق حادث غير متوقـع الحدوث، ، وهو شعور مركب بالغضب والذهول والخوف، وقد تكون الصدمـة إحدى عوارض الأزمات أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارهـا بشـكل فجائي سريع دون سابق إنذار (الخضيري: 1990).

أما مفهوم الأزمة (Crisis) : فقد تعددت مفاهيم وتعـاريف الأزمـة واختلفـت وجهات نظر الباحثين والكتاب بهذا الشأن، مما زاد الأمر صعوبـة أحيانـاً نتيجـة اختلاف خلفية منظور كل منهم لمفهوم الأزمة (العبودي: 1995).

وعليه وجد الباحث أنه من الضروري عرض بعض هذه المفاهيم والتعريفـات للأزمة:

الأزمة بمعناها الدقيق تشير إلى أنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقـع، فيـه إثارة، وعنف، ومدته الزمنية قصيرة. لكن (ما يكل برتيشر) يـرى أنـها ليسـت بالضرورة أن تكون قصيرة، بل قد تمتد إلى عدة أشهر بكل آثارها وجوهـا ومثـال ذلك أزمة الخليج، وقد تنتهي الأزمة أو تأخذ شكل آخر من الصراع كالصراع بيـن الهند والباكستان على إقليم كشمير الموجود منذ زمن بعيد(عليوة: 2000).

أما الأزمة كما ورد في قاموس لسان العرب - هـي : الجـدب أو القحـط أو المجاعة. وطبقاً لقاموس المورد فهي: تغيير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ فـي الأمراض الحمية الحادة، ويقال " أزّم" أي " عقّد" أو " فاقم".

أما قاموس وبستر (Webster) فيعرفها بأنها نقطة تحول يحدث عندهـا تغـير إلى الأفضل أو الأسوأ؛ هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب. أما في اللغة العربية فأن كلمة الأزمة تشير إلى حدث عصيب يهدد كيان الوجود الإنساني أو الجماعة البشرية وبذلك فأنها لا تعكس تغيراً نحو الأفضل، بعكس المفهوم باللغـة الإنجليزيـة الـذي يشير إلى أنه تغير نحو الأسوأ أو الأفضل (الهواري: 1998).

وكلمة أزمة في اللغة الصينية: (Wei- Ji) وهي تتكون من مقطعين أو حرفين الأول يعبر عن الخطر، أما الثاني فهو يعبر عن الفرصة.(عليوة:2000)

ويرى فنك (Fink: 1986) أن الأزمة هي : نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار، يحدث فيها تغيير يؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة".

ويعرفها شرايفا ستافا (Shriva Stava : 1993) بأنها حالة أو وضع يتميز بالقرارات الخطيرة والمصيرية، ويحدث إعادة هيكلة للنظام بشكل كامل، علاوة على ما يخلفه من أثار واسعة.

ويعرفها بيبر (Bieber : 1988) بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف غير مستقرة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها .

أما فورد (Ford : 1981) فيعرفها بأنها: حالة ذات بعدين أساسين أو وضعاً ثنائياً يعود إلى كل من التهديدات المرتبطة بعدم قدرة المشاركين على تحقيق الأهداف أو الوصول إلى قيم أو مصادر مهمة، وكذلك عامل الوقت المرتبط في إدراك المشاركين في الأزمة بأن الوقت المتاح غير كاف للبحث واتخاذ القرار والإجراءات اللازمة لمنع حدوث خسائر وتفاقم حدة الأزمة.

ويعرفها أيضاً جليلاند وجيمس (Gilliland and James : 1987) بأنها " مفهوم يعبّر عن حالة أو وضع صعب ولا يحتمل، ويمكن أن يسبب تأثيراً خطيراً وسلوكيات وظيفية مختلفة.

ويعرفها فليبس (Phelps : 1986) بأنها: عبارة عن حالة طارئة أو حدث فجائي يؤدي إلى الإخلال في الروتين المتبع في المنظمة، مما يؤدي إلى إضعاف المركز التنافسي لها ويتطلب جهداً واهتماماً موازياً سريعاً .

أما ليتل جون (Little John : 1983) فيعرفها بأنها: تعبير نسبي يعتمد على رؤية الأفراد وحاجاتهم المتعلقة بالأوضاع السائدة في المنظمة وهو غير موضوعي يأخذ معناه من إدراك الموقف أو الوضع أو الحالة، ومن ثم تستطيع المنظمة أن تميز حدث ما بأنه أزمة إذا كان الحدث له علاقة مباشرة في تحقيق الأهداف.

أما سيد هواري فيعرف الأزمة بأنها: لحظة حادة مفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهود ويهدد الكيان وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين (الهواري : 1998).

ويقدم أبو قحف تعريفاً مفاده " كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تهدد وتؤثر على بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعة أي هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (أبو قحف وعيتاني: 1990).

وتعرف الأزمة من الناحية الإدارية أنها : إدراك متخذ القرار في المنظمة بوجود خطر يهدد بقاء المؤسسة أو قيمها أو أهدافها، وتجعل متخذ القرار يتخذ قراره في حالة من عدم التأكد، حيث قصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتتابع الأحداث، مما يزيد من المجهول للتطورات المستقبلية. (Herrero Alfanso & pratt :1995)

وأخيراً تم تعريفها بأنها : لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، محدثة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة(الخضيري: 1990).

مما سبق عرضه يتبين أن هناك اختلافات واضحة في تعريف الأزمة لدى العديد من الباحثين، ولا يوجد تعريف شامل للازمة، حيث لوحظ أن بعض التعاريف تركز على آثار الأزمة وبعضها الآخر تركز على الجانب التطبيقي من الأزمة، والبعض يركز على جانب اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، إلا أنه في جوهر الأمر يميل غالبية الكتاب والباحثين إلى تعريف الأزمة في ضوء عدد من الخصائص والنتائج المتعلقة بالأزمات.

وتعرف هذه الدراسة الأزمة هنا على أنها: " حدث مفاجئ يخرج الأمور عن مسارها الاعتيادي في قطاع المياه، وهو غير متوقع ويهدد أهداف القطاع والعاملين فيه والخدمات التي يقدمها بالإضافة إلى سمعته، وتتفاوت درجة شدة تأثيره حسب طبيعة هذا الحدث، وبالتالي يشكل هذا الحدث تهديداً للقطاع بأكمله في تحقيق أهدافه

المنشودة في ظل ظروف ينتابها شح المعلومات والغموض وتسارع الأحداث، إضافة إلى وجود درجة عالية من الشك في فعالية الخيارات المطروحة وذلك لأن القـــرار يؤخذ في جو من التوتر والقلق. وقد تتطلب معالجة الأزمة وسائل غير عاديـــة فـــي مواجهتها كالاستعانة بقوة خارجية للتغلب عليها".

خصائص الأزمة:

على الرغم من أن الأزمة هي موقف خطير يواجه الكيان الإداري ويهدد بفنائـــه وتدميره، وأن أحداثه تتلاحق بسرعة ونتائجه تتراكم وتتداعى تحت ضغط الأزمـــة لمقاومة الكيان الإداري، إلا أن الكثير يخلط بين الأزمة، وبين غيرها من الظواهـــر ذات التأثير المشابه. (الخضيري :1990)

وللأزمة مجموعة خصائص يتعين توافرها في الموقف الأزموي أو الحالة التـــي يواجهها متخذ القرار حتى نستطيع إطلاق عليها " أزمة" ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

أولاً: تحتوي على مخاطر كبيرة.

أ–عادة ما تحدث الأزمة بشكل مفاجئ .

ب–تبقى خارجة عن نطاق سيطرة المنظمة.

جـ–تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ إجراءات سريعة. (Pearson & Mittroff: 1993)

ثانياً: إن مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظـــم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة. (الطيب : 1990)

ثالثاً: تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيـــارات المطروحـــة نظـــراً لأن القرارات تؤخذ في ظروف من عدم التيقن ونقص المعلومات الضرورية، حيث يعمل المديرون في جو من الريبـــة والشـــك والغمـــوض وعـــدم الوضـــوح. (عامر: 1992)

رابعاً: ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة، بالإضافة إلى سيادة حالة من الخوف والـــهلع قـــد تصـــل إلـــى حـــد الرعـــب وتقييـــد التفكـــير (عليوة: 2000).

خامساً: توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة المباشرة. (أحمد: 1990)

سادساً: شعور متخذ القرار بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها، وقد يصل الأمر إلى حد يفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه.(الخضيري: 1990)

وفي ضوء مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم الأزمة فأنه يمكن استخلاص مجموعة من السمات التي تتسم بها الأزمة وهي:

1- أنها تعبير نسبي يختلف مدلوله من منظمة لأخرى اعتماداً على البيئة الخاصة بها، واحتمال الخطر فيها بإمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

2- تمثل تهديداً للأهداف الرئيسية للمنظمة وتفاجئ صناع القرار بحدوثها وتسبب درجة عالية من الإجهاد خلال فترة زمنية قصيرة.

3- تسود فيها ظروف نقص المعلومات وعدم التأكد.

4- يتدنى فيها التحكم في الأحداث المتلاحقة .

5- تتحول حياة المنظمات فيها لأوضاع غير مستقرة، قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية.

6- يسود فيها عنصري المفاجأة والسرعة. (الرازم: 1995).

7- يفقد فيها زمام السيطرة وتسود حالة الذعر. (البريخت: 1998)

أسباب نشوء الأزمات:

تعود نشأة الأزمات لأسباب مختلفة وعديدة، وهذه الأسباب المتباينة تعود إلى الاختلاف في طبيعة الأزمات ومجالاتها وأطرافها ومكان وزمان حدوثها، وكذلك في تكرارها وشدة تأثيرها، وقد أرجع بعض الكتاب تصنيفات أسباب نشوء الأزمات إلى عدة عوامل: (الهواري: 1998)

1- سوء الإدارة 2- سوء الفهم 3- سوء التقدير

4 - تعارض المصالح والأهداف. 5- الأخطاء البشرية. 6- المؤامرة.

7 - الكوارث.

ويرجع تصنيف آخر، أكثر شمولية، أسباب ظهور الأزمات إلى ما يلي: (الـرازم: 1995)

أولاً: أسباب إنسانية : وهي مثل (سوء الفهم والإدراك والتقدير، الإشعاعات، حب السيطرة، الأخطاء البشرية، وتعارض الأهداف والمصالح في الإدارة).

ثانياً : أسباب إدارية منها :

1- سياسات إستراتيجية مثل (اتساع حجم المشروع وترهله، ضعف الاتصالات الإدارية، عدم التخطيط، والإدارة العشوائية).

2- سياسات تسويقية مثل (ضعف وتراجع الجهود التسويقية، واشتداد المنافسة والتوسع غير المدروس في الأسواق).

3- سياسات مالية غير مناسبة مثل (ارتفاع التكاليف، وضعف الرقابة المالية، وتعقد نظام المحاسبة)

4- سياسات الأفراد مثل : (عدم التوظيف الصحيح، غياب التحفيز، عدم وضوح المهمات والواجبات، وعدم وجود أو وضوح الهيكل التنظيمي).

ويقدم تصنيفاً أخراً الأسباب الرئيسية وراء الأزمة وهي: (أبو النصر: 1993)

1- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان: وبالتالي لا يمكن التحكم فيها أو إيقافها أو إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بها دون معرفة زمان ومكان حدوثها.

2- رغم المتابعة والمراقبة فقد تفلت مؤشرات ومقدمات الحدث من بين أيدي المتخصصين والمراقبين نتيجة لضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية المتاحة.

3- قد يدرك المراقبون والمتخصصون مقدمات ومؤشرات الحدث ويهملونها لسبب أو لآخر.

ويفيد تصنيف عليوه بأن أسباب نشوء الأزمات في المؤسسة التجارية ناتجة عن: (عليوه : 2000)

1- ضعف الإدارة (انخفاض كفاءة الإدارة العليا خاصة التنفيذية).

2- ضعف الرقابة المالية.

3- ارتفاع التكاليف في المنظمة.

4- نقص الجهود التسويقية، والتوسع غير المدروس في الأسواق.

5- تغير الطلب في السوق وتغير غير ملائم في أسعار السلعة.

6- المنافسة القوية، وافتقاد التفكير الاستراتيجي.

وبصفة عامة يمكن إجمال أسباب الأزمات بما يلي: (الخضري: 1990)

1- سوء الفهم : وينشأ عادة من جانبين هما: المعلومات المنقوصة، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

2- سوء الإدراك: ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش، فأنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

3- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات مثل حادث انفجار مكوك الفضاء الأمريكي (تشالنجر) والذي نتج عنه أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامج الفضاء الامريكي ، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي، والذي كان مصدره خطأ بشري يعود لتقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية، وأيضاً مركبة الفضاء كولومبيا مؤخراً.

4- الإشاعات : قد يكون المصدر الوحيد لمعظم الأزمات إشاعات أطلقت بشكل معين ويتم توظيفها لهدف معين عن طريق استخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً مثل إشاعات حول عدم صلاحية مياه الشرب في المناطق وكذلك إشاعات عن تلوث المصادر المائية بالملوثات الإشعاعية.

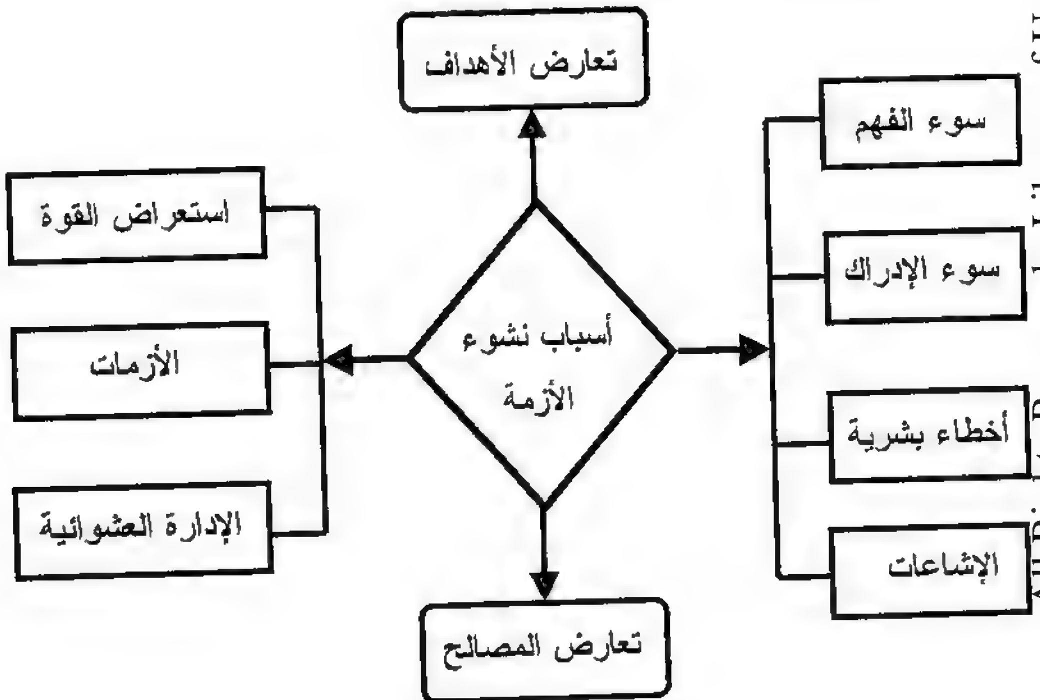
5- الإدارة العشوائية: وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف دون أي تخطيط مسبق .

6- استعراض القوة: وهذا يتم من جانب نفوذ الكيانات الكبرى للسيطرة على الكيانات الصغيرة خاصة في السياسات الدولية، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة الصواريخ الكوبية والأزمات الحديثة في كل من شرق آسيا ومنطقة الشرق الأوسط، وأزمة شركات توظيف الأموال...وغيرها .

7- تعارض الأهداف: وهذا يحدث بين منفذي القرار ومتخذ القرار واختلاف الرؤيا ووجهات النظر بينهم مما يؤدي إلى نشوء أزمة في كيفية إدارة نشاطات المنطقة.

8- الأزمات المخططة: وهذه عبارة عن اصطناع أزمات من داخل المنظمة أو خارجها من بعض القوى المنافسة .

9- تعارض المصالح: وهنا تحدث الأزمة نتيجة تعارض المصالح بشكل شديد حيث يعمل كل طرف على تقوية مركزه للضغط على الطرف الآخر ويدخل في ذلك عمليات سوء المنافسة في المجال العلمي والتجاري. والشكل التالي يوضح أسباب نشوء الأزمات.



شكل رقم(١)

أسباب نشوء الأزمات . المصدر(الخضيري:1990)

مراحل تطور الأزمات:

من خلال تحليل الأزمات المختلفة يتبين لنا أنه هناك نوع من التشابه مع التطور البيولوجي الذي يمر به الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل الميلاد، والنمو، والنضوج، والفناء. ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل الدورة، حيث أن الأزمة يمكن أن لا تصل إلى مرحلة النمو والنضوج، إذا تدخلت الإدارة في الوقت المناسب، كما وأنها قد لا تحدث على الإطلاق، أي يمكن للإدارة أن تتجنب الأزمات حتى قبل أن تولد وذلك بزيادة الميل إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة مسبقاً للحيلولة دون وقوع الأزمة. (Herrero and Pratt: 1995)

وقد اعتمد المختصون بإدارة الأزمات إلى صياغة دورة خماسية لمراحل تطور الأزمة يمكن تحديدها بما يلي: (علي : 1994)

1- مرحلة الميلاد والحضانة: ومنها يتم بزوغ حالة تنذر بأمر خطير وغريب وإذا ما تم إدراكه كاملاً يصبح التعامل مع الأزمة ميسوراً وسهلاً ويختبر فيها قدرة الكيان الإداري على امتصاص قوة الدفع المحركة لميلاد الأزمة وتحريفها أو تحويلها خارج مسارها التدميري بحيث يبقى مجتمع المنطقة في آمان ولا يمسه أذى.

2- مرحلة النمو والتطور: وهنا تتغذى الأزمة بمعطيات ذاتية ومحفزات خارجية تدفعها نحو الاتساع والقوة ويتفاقم خطرها، وهنا يلجأ متخذ القرار إلى التدخل لتجميد نموها الذاتي وإيقافها ليسهل عليه مواجهتها مبكراً.

3- مرحلة التكامل والنضوج: وهذه المرحلة تصل فيها الأزمة إلى عنفوان قوتها وتصبح قوة تدميرية جبارة بفعل القوى المساندة لها، وضعف التصدي لها أصلاً.

4- مرحلة التراخي والانكماش: وهي أن تؤتي عملية التصدي للأزمة أكلها فتنحسر الأزمة وتتقلص أو تتلاشى بفعل الصدام لمواجهتها، حيث ترتدع عناصر غليانها إلى درجة الفتور ثم الاستسلام.

5- مرحلة الفناء والخفاء: وهنا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تلفظ أنفاسها الأخيرة وتفقد كامل قوة الدفع المولدة لها وتتلاشى ويصبح الحديث عنها حدثاً تاريخياً عابراً، وبعدها يتطلب من الكيان الإداري إعادة البناء لما خلفته الأزمة من آثار ونتائج واستعادة عافيته وفاعليته، مستفيداً من الخبرة التي تعامل فيها مع أسباب الأزمة التي ألمت به.

و يوجد تصنيف آخر للأزمات المفتعلة - المقصودة، وهي الأزمات التي يتم اصطناعها من داخل المنظمة أو خارجها والتي تعرف بالأزمات المخططة أو ما يطلق عليها الإدارة بالأزمات وتتمثل بالمراحل الآتية : (عريان: 1992)

1- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة: وهي تعتمد على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة وإيجاد وزرع بؤرتها في الكيان الإداري.

2- مرحلة المواجهة: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل حيث أنها تعتبر مرحلة تصادمية من منشأ الأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه.

3- مرحلة السيطرة: وهنا تعتمد هذه المرحلة على محاولة الاستفادة من حالة انعدام الوزن مع الخصم وعدم قدرته على الحكم على الأمور.

4- مرحلة تهدئة الأوضاع: وهنا يتم عادة تخفيف الضغط الأزموي ومحاولة إعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية والتخفيف من حدة التوتر.

5- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر: وتسمى هذه المرحلة بمرحلة جني المكاسب والغنائم وحصر نتائج الجهود المستمرة التي تمت في المراحل السابقة.

وكذلك يمكن أن تمر حياة الأزمة في المراحل الخمسة التالية: (الهواري: 1998)

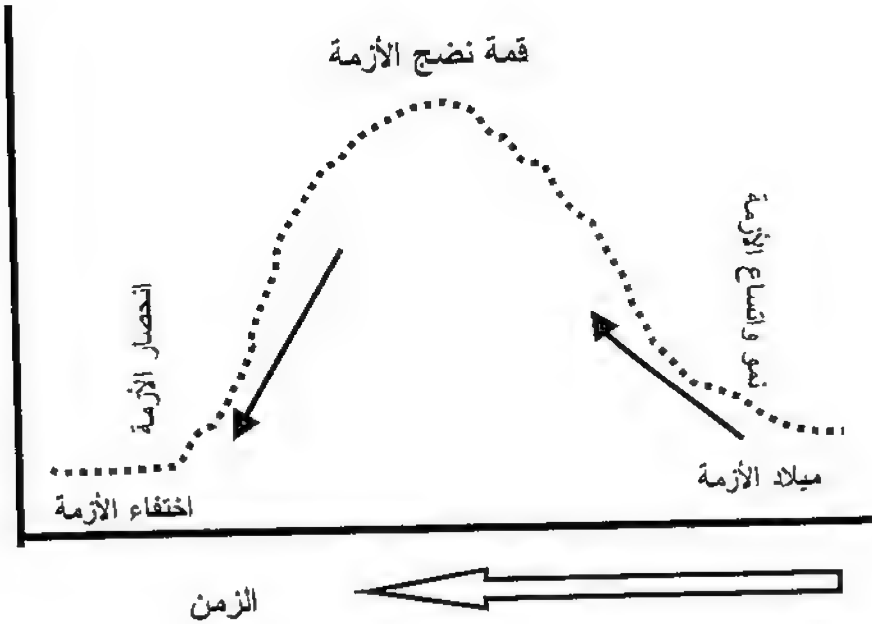
1- ميلاد الأزمة: وهي مرحلة تبدأ في نشوء الأزمة بصورة بسيطة جداً، حيث يتم بزوغ حالة تنذر بأمر خطير وغريب تبدأ الأزمة خلالها بالنمو والتطور.

2- نمو واتساع الأزمة: وهنا يزداد نمو الأزمة ويتسع تأثيرها في الكيان الإداري بشكل كبير .

3- قمة نضج الأزمة: وهذه مرحلة وصول الأزمة إلى أعلى مستوى تأثير والتي يكتمل نموها حيث تصل فيها الأزمة إلى عنفوان قوتها وتصبح قوة تدميرية جبارة بفعل القوة المساندة لها .

4- انحسار وتقلص الأزمة: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالتقلص للأدنى وينحسر تأثيرها بشكل تدريجي حيث ترتدع عناصر غليانها إلى درجة الفتور.

5- اختفاء الأزمة: وهنا تصل الأزمة إلى مرحلة الفناء حيث يتلاشى تأثيرها ويختفي وجودها وتلفظ أنفاسها الأخيرة، حيث يصبح الحديث عنها حدثاً تاريخياً عابراً. ويصور الشكل التالي دورة حياة معظم الأزمات كما يلي :



شكل رقم(2)

مراحل الأزمة، (المصدر: الهواري،1998)

وفي تصنيف آخر لمراحل الأزمة من حيث تأثيرها على المؤسسة فقد صنفت إلى أربعة مراحل هي: (الرازم: 1995)

1- مرحلة الصدمة: وهي تؤدي إلى الشعور بالحيرة والارتباك وعدم التصديق بوجود الأزمة وتأثيرها ويصبح الأمر عادةً إنكار لما حدث مع الشعور بالغضب والخوف.

2- مرحلة التراجع: هنا ينصرف الاهتمام بالنشاطات اليومية المضادة للمؤسسة وتزداد المؤثرات الدالة على حدوث الاضطراب، الذي يؤدي إلى زيادة التوتر وإلى حالة من الضعف والعجز.

3- مرحلة الاعتراف: ويتم في هذه المرحلة إدراك الأزمة وتحليلها من جوانبها المتعددة واستيعاب آثارها.

4- مرحلة التسوية أو التأقلم: وهنا يتم استخدام موارد المؤسسة في المحاولة للتأثير على الأزمة بشكل مكثف، وإذا كانت الموارد مرنة فإنه من الممكن التقليل من أثر الأزمة أما إذا لم تتوفر المرونة، فان الأزمة ستؤدي إلى كارثة.

أما سلاتر (Slatter : 1984) فقد حدد أربعة مراحل شائعة لتطور الأزمة وهي:

1- مرحلة خفاء الأزمة: وهذه المرحلة تتميز بمحدودية وعي وإدراك الإدارة للازمة ومؤشراتها، وذلك بسبب غياب أنظمة الرقابة.

2- مرحلة إنكار الأزمة: وهذه المرحلة تتسم بعدم الاعتراف بوجود أزمة أو احتمالية نشوئها، وذلك بتقديم التبريرات بنفي وجودها أو حتى احتمال نشوء أزمة.

3- مرحلة تصدّع التنظيم: هنا تعترف الإدارة بوجود أزمة وقد تقوم باتخاذ إجراءات معينة للحد منها، حيث تكون الإدارة تحت ضغط متزايد لمواجهتها.

4- مرحلة انهيار التنظيم : تعتبر هذه المرحلة دليل فشل الإدارة على التنبؤ في حدوث الأزمة وتتميز هذه المرحلة بعدم القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتحجيم الأزمة أو الحد من أضرارها.

وكذلك يرى مايرز ولانفوف (Meyers & Langhoff: 1987) أن هناك ثلاث مراحل للأزمة هي:

1 – مرحلة ما قبل الأزمة: وهي قبل حدوث أو نشوء الأزمة.

2- مرحلة الأزمة: وهي أثناء حدوث الأزمة أو عند ابتداء الأزمة.

3- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي بعد حدوث الأزمة.

وتمر أيضاً الأزمة بمراحل تطورية لدورة حياة معقدة حسب الآتي: (شحاده: 1999)

1- مرحلة تفادي أو تجنب الأزمة: وهنا يتجلى دور الإدارة العليا في منع أو تجنب وقوع الأزمة، حيث يعمل المدير كل ما بوسعه وبصورة مستمرة لتقليل احتمالات نزول الخطر إلى الحد الأدنى من احتمالية حدوثه .

2- مرحلة التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة: الغاية من هذه المرحلة هي التهيؤ والاستعداد لكافة الاحتمالات والمتغيرات، فإذا لم يكن بالاستطاعة تجنب الأزمة فيجب التخطيط لمواجهتها عند حلولها . ومثال ذلك قيام سيدنا نوح عليه السلام ببناء سفينة قبل أن ينهمر مطر الطوفان بوحي من الله ، وكذلك حفر الرسول صلى الله عليه وسلم الخندق حول المدينة المنورة قبيل غزوة الخندق من أجل أخذ الاحتياطات اللازمة.

3- مرحلة إدراك الأزمة : هنا غالباً يتم التركيز على الجوانب الفنية من قبل أجهزة الكيان الإداري، ويتم تجاهل التصورات التي يصعب التكهن بها أو حتى إعطاءها الأهمية من حيث إمكانية حدوثها من الناحية الفعلية. وعندما تحل الأزمة تصبح المسائل ذات الطبيعة الخيالية حقيقة واقعية، وتزداد الأمور سوءاً إذا لم تتوفر خطة متكاملة ومحكمة لمواجهته.

4- مرحلة احتواء الأزمة ومجابهتها: وفي هذه المرحلة يجب أن تتوفر المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن كافة حيثيات الأزمة حتى يتسنى استصدار قرار سليم ومناسب، وفي علية المجابهة للأزمات يجب أن يتم تحديد الأولويات للمشكلات الرئيسية ثم الأقل أهمية إلى أن تصل إلى أدنى درجات الترتيب للمهام، مثال ذلك ابتلاء المناطق بالكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين

والأعاصير والجفاف، حيث يجب تحديد التعليمات الرسمية بوضوح وعلى السكان تنفيذها للحيلولة دون وقوع الفوضى والإرباك.

5- مرحلة الاستفادة من خبرات الأزمة : هذه المرحلة تتجلى بقدرة الكيان الإداري على إعادة الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة أو أفضل مما كانت عليه في البداية. ويستلزم تنفيذ هذه المرحلة ووضع خطة عملية تهدف إلى إعادة الوضع في المنظمة إلى نصابه ومحصلة هذه المرحلة ترتكز على مدى الاستفادة من العبر والدروس التي بلورتها الأزمة.

أما التصنيف التالي فقد اعتمد أربعة مراحل للأزمة هي: (الدهان: 1989)

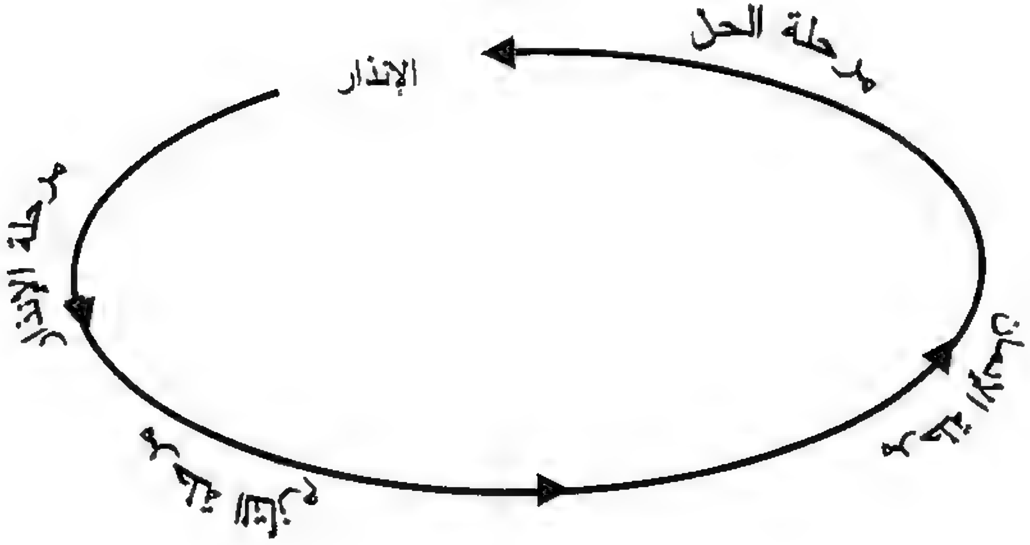
1- مرحلة الإنذار: وهي مرحلة تحذيرية وتعتبر هذه المرحلة مرحلة ما قبل الأزمة وهدف هذه المرحلة هو الاستشعار قبل أن تصل الأزمة، وإذا لم يتم إدراك هذه المرحلة فأن مرحلة التأزم تأتي سريعة.

2- مرحلة التأزم: تمثل هذه المرحلة البداية الحقيقية للأزمة، حيث تعتبر هذه المرحلة أقصر المراحل كلها، ولكن حدتها ومعاناتها تجعل الإدارة تشعر بأنها أطول المراحل، وفي هذه المرحلة أيضاً تنتهي مرحلة الإنذار وتبدأ الأزمة وتستفحل حتى تصل إلى نقطة اللاعودة.

3- مرحلة الإدمان : تسمى هذه المرحلة بمرحلة التنظيف أو التطهير، وهنا يتم التأكد من أسباب الأزمة وتقدير الأذى والضرر الذي حل بالمنظمة وتحديد المسؤولية، ويتم فيها أيضاً إعادة التقييم وتقدير الجهود المبذولة.

4- مرحلة الحل : تعتبر آخر مرحلة من مراحل نشوء الأزمات وتطورها، حيث يقوم المدير بتحديد طرق حل الأزمة بعد إدراكه للإنذار والاستجابة له، وتستوجب هذه المرحلة السرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بمعالجة الأزمة.

ويوضح الشكل التالي دورة مراحل الأزمة :



شكل رقم(3)

دورة مراحل الأزمة، (المصدر :الدهان،1989)

من الملاحظ أن معظم التصنيفات السابقة الذكر تناولت مراحل الأزمة فمنهم من افترض أن هناك مرحلة ميلاد وحضانة للأزمة تشير إلى الإنذار بأمر خطير وغريب وتصنيف آخر يرى أنه يتم افتعال أزمة عن طريق الإعداد لميلاد أزمة وهناك يتم زرع بؤرة أزمة يتم بعدها مراحل إنهاءها. وهنالك تصنيف آخر قدم تصوراً لمراحل الأزمة من حيث تأثيرها على المؤسسة مبتدئاً بمرحلة الصدمة وهي مرحلة حيرة وإرباك.

أما تصنيف سلاتر (Slatter) فقد صنف المراحل على أساس السلبية في الأزمة، حيث أفاد بأن الإدارة ليس لديها القدرة على التنبؤ بالأزمة. إلا أنه جاء تصنيف مايرز ولا نفوف (Mayers & lanfof) ، حيث اعتمد على الأساس الزمني والذي يعتبر تصنيفاً بسيطاً وواضحاً. وأخيراً جاء التصنيف الأخير الذي افترض أن هناك إنذار يسبق الأزمة ولكن يمكن للأزمة أن تحدث فجأة بدون إنذار.

ويتبين مما سبق بوجه عام أن الأزمة عملية ديناميكية متغيرة وقد لا تظهر فجأة بل تمر بمراحل متسلسلة ينتابها التوتر والقلق. ولا تعني هذه المراحل بأن كل أزمة يجب أن تمر فيها تباعاً، ولكن إذا تم فحص الأسباب وتتابع الأحداث للأزمات، فإنه يوجد عناصر مشتركة تؤلف نسقاً يمكّن بواسطته استخلاص التنبؤ بتسلسل مراحل الأزمة، وبالتالي يؤدي إلى إيجاد اتجاهات أساسية تسهل فهم الأزمة والتعامل معها في مراحلها المبكرة .

أنواع الأزمات :

تتعدد أنواع الأزمات وتتنوع حسب المعيار الذي يتم الأخذ به، وحسب الإطار النظري الذي تحدث فيه الأزمة ومجتمعها، ولهذا فقد قام الكتاب والباحثون بتقديم عدة تصنيفات لأنواع الأزمات تبعاً للخصائص المشتركة فيما بينها أو حسب البيئة الخاصة للمنظمة والتي يختلف مدلولها من منظمة لأخرى لارتباط الأزمات والمخاطر التي تواجهها مباشرة بإمكانية تحقيق أهدافها التنظيمية.

فقد قام البعض بتقسيم الأزمات إلى ثلاث أقسام حسب الإطار الذي تحدث فيه كما يلي: (رسلان: 1994)

1- الأزمات الدولية: تعج الساحة الدولية بالعديد من التناقضات ما بين صراعات ومنازعات وأزمات، وهذه الأزمات الدولية عبارة عن تداعي سلسلة من التفاعلات المتراكمة يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية لطرف دولي أو أكثر، ويستدعي ذلك أخذ القرارات بسرعة خوفاً من انفجار الأزمة الدولية على شكل صدام عسكري أو مواجهة، ومن الأمثلة عليها أزمة الصواريخ الكوبية عام 1961 ، وكذلك أزمة برلين بعد الحرب العالمية الثانية عام 1948، وأزمة حرب الأيام الستة 1967. على عكس أزمة العرب عام 1914 التي أدت إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، وأزمة التدخل الصيني في كوريا 1950.

2- الأزمات الداخلية : وهذه تسمى عند البعض بأزمات التنمية السياسية والتي تنشأ عادة بسبب قصور الجهاز الإداري وضعف البيروقراطية، ومركزية السلطة،

والتي قد تكون على حساب المشاركة الشعبية، مما يؤدي إلى أزمة حادة في الشرعية السياسية لنظام الحكم، مثل أزمة عدم الاختراق الداخلي وأزمة ضعف المشاركة السياسية وغيرها، وتعني أزمة عدم الاختراق الداخلي بأنها قدرة السلطة على التغلغل في كافة أرجاء الإقليم القومي بما يمكنها من تنفيذ القوانين المتعلقة بحفظ الأمن والنظام وتحصيل الضرائب وتنفيذ السياسات المختلفة، ومثل هذه الأزمة تنتج في معظم الدول النامية بسبب افتقارها إلى الأجهزة الإدارية المتخصصة والفنية .

3- الأزمات الطبيعية: وهي ما تسمى بالكوارث الطبيعية، فتعتبر محاولات الإنسان للتقليل من آثار الكوارث الطبيعية قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها، حيث لم يعد الأمر يقتصر على الكوارث الطبيعية بل أصبح هناك العديد من الكوارث الناتجة عن التقدم الصناعي وهو ما يطلق عليه الكوارث الصناعية مثل (كارثة تشرنوبل في أوكرانيا عام 1987) وكذلك هناك تلوث البيئة والآثار المدمرة على حياة الإنسان مثل تسرب غاز ميثيل أنيرو سيانيت (MIC) الخطير عام 1984 من شركة يونيون كاربايد والذي يقوم المصنع بإنتاجه حيث نتج عنه وفاة أكثر من (2000) شخص وإصابة (200000) شخص.

كما وتم تصنيف أنواع الأزمات عند البعض الآخر حسب الوحدة الإنسانية كما يلي : (أبو النصر : 1993)

1- أزمات فردية: وهذه الأزمات تتعلق بالفرد شخصياً مثل : الطلاق، المرض الشديد الطرد من العمل أو السجن وغيرها.

2- أزمات جماعية: وهي تخص مجموعة أفراد مثل : وفاة أحد اللاعبين في الفريق، وفاة أحد أفراد الأسرة، تهدم مسكن وغيرها.

3- أزمات مجتمعية : وهي تتعلق بالمجتمع بأكمله مثل: السيول، الإعصار، الزلازل، والأمثلة عليها زلزال أكتوبر عام 1992 في مصر والذي بلغت قوته 5.9 وفقاً لمقياس ريختر.

4- أزمات دولية : وهي تتعلق بالعالم حيث تنشأ النزاعات والصراعات بين الدول نظراً للتقلبات المتسارعة في العالم ومن الأمثلة على ذلك الحروب، تلوث البيئة،

الإشعاع الذري، والحروب الاقتصادية بين الدول كأزمة الخليج وأزمة البوسنة والهرسك وأزمة الصومال والصراعات بين دول الاتحاد السوفيتي السابق. وتسرب مواد كيمائية للمصادر المائية مثال ذلك تسرب وقود الطائرات من صهاريج شركة أنابيب البترول في كفر الدوار (في مصر عام 1992) وما ترتب عليه الكثير من إتلاف الكثير من الأراضي الزراعية.

وقد قام البعض بتقسيمها حسب طبيعة الحدث إلى قسمين رئيسيين هما (الشعلان: 1996)

1- أزمات بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات التي تنشأ بفعل الإنسان والأمثلة عليها كثيرة :

أ- كالتهديد بالغزو العسكري الذي تلوح به الدول ضد بعضها البعض كما في الدول الافريقية .

ب- وعمليات الإرهاب والخطف واحتجاز الرهائن كما حدث في دولة بيرو وكذلك التفجيرات وغيرها من هذا القبيل.

جـ- حوادث تلوث البيئة في عصر الصناعة والتطور التكنولوجي الذي نعيشه حالياً كأزمة المفاعل الذري في تشرنوبل في الاتحاد السوفيتي سابقاً 1986 وكذلك أزمة المفاعل الذري في جزيرة الثلاثة أميال في الولايات المتحدة.

2- أزمات بفعل الطبيعة: وهي تلك الأزمات التي لا يتدخل بحدوثها النشاط الإنساني والتي تكون بفعل العوامل الطبيعية ومن أمثلتها : الزلازل والبراكين، والفيضانات، والجفاف، والتصحر، ونضوب الموارد المائية وغيرها. كحدوث الزلازل في اليابان وفي ولاية كاليفونيا الأمريكية والفيضانات والأعاصير التي شهدتها بعض الولايات الأمريكية في فلوريدا، ونورث وساورث كارولينا وجزر الكاريبي، ناهيك عما تخلفه الفيضانات من أزمات خانقة في جمهورية بنغلادش وبعض المناطق الصينية وجنوب شرق آسيا.

وقد قدم الباحثان (شرايفا ستافا وميتروف) تصنيف أكثر شمولية مقسم إلى أربعة أنواع للأزمات هي: (Shrivastava and Mitroff: 1987)

1- الأزمات الفنية / الاقتصادية الداخلية: وتشمل هذه الحوادث والكوارث الصناعية، وعيوب في المصنع والمنتج، وأعطال أجهزة الحاسوب وتقديم معلومات مضللة.

2- الأزمات الفنية / الاقتصادية الخارجية: وهذه تشمل الحوادث البيئية أو الكوارث الطبيعية وأعمال العنف وكذلك تشمل أزمات حكومية وعالمية.

3- الأزمات الإنسانية/ الاجتماعية/ التنظيمية الداخلية: وتشمل الفشل في التأقلم مع الأوضاع الجديدة، عدم فعالية قنوات الاتصال، الأعمال التخريبية، التزوير والنشاطات غير القانونية ومشاكل التحرش الجنسي وما شابه.

4- الأزمات الإنسانية / الاجتماعية الخارجية: وتشمل الإرهاب وأعمال العنف، والأعمال التخريبية والإشاعات المغرضة والأحقاد، وتوقف التعامل مع المنظمة.

يرى الباحث من خلال العرض السابق لأنواع الأزمات أنه مهما تنوعت واختلفت الأزمات وتعددت حسب الأطر التي تحدث فيها، فأن لكل نوع من أنواع الأزمات طابع خاص وإطار معين ينبغي فهمه حتى يتسنى التعامل معها ومواجهتها.

ولهذا فإن هذه التصنيفات السابقة لأنواع الأزمات تفيد في زيادة قدرة المدراء في المنظمات على تحديد وتحسس الأزمات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها منظماتهم، وكذلك يستطيعوا فهم وتشخيص النوع الحقيقي للازمة وأسبابها ومن ثم يجعلهم هنا مستعدين لمجابهة الأزمة عن طريق أخذ الإجراءات الوقائية للأزمة لتجنب العديد من الأزمات والتخفيف من أضرارها عند حدوثها حيث أن أي خطأ في عملية التشخيص للنوع الحقيقي للازمة سيترتب عليه أخطاء في عملية المعالجة وهذا بدوره يزيد من حدة الأزمة وانفجارها.

وبما أن معظم المنظمات معرضة لأنواع لا حصر لها من الأزمات، فأنها لا تستطيع التخطيط لكافة الأزمات المحتملة والاستعداد لها ضمن إمكاناتها المادية والبشرية والتقنية وللخروج من هذه المخاطر المترتبة على ذلك فأن المنظمات الكبرى عادة تقوم ببلورة ما يسمى بـ"حقيبة الأزمة"(Shrivastava and Mitroff : 1987) وفي هذه العملية يتم تحديد أكبر عدد من الأزمات والتي من الممكن أن تواجهها المنظمات وتقوم بتصنيف تلك الأزمات إلى مجاميع رئيسية حسب طبيعتها وخصائصها المشتركة ويتم اختيار أزمة واحدة وتكون من أخطر الأزمات من كل

مجموعة رئيسية والقيام بوضع خطط العمل والاستعداد للتعامل معها، ويصبح ذلك معمماً على باقي الأزمات في المجموعة أي أن الاستعداد للازمة التي وقع عليها الاختيار يعني استعداداً لباقي الأزمات ضمن المجموعة. وهذا الأسلوب يجعل المنظمات لا تميل نحو الاستعداد بشكل كبير لمجموعة معينة من الأزمات دون غيرها، حيث يتم النظر لكل الأزمات التي تواجه النظام بنفس الطريقة والمدة الزمنية.

هذا وقد اعتمد الباحث على تصنيف يعتبر أكثر التصنيفات شمولاً وهو الذي وضعه الباحثان (ابان متروف وبول شرايفا ستافا) والذي سبق الإشارة إليه. والمقسم إلى أربعة أنواع حيث تم تبنيه ضمن هذه الدراسة.

آثار الأزمات

من خلال استعراض مفهوم الأزمة في اللغة الصينية وهو أن كلمة أزمة تتكون من مقطعين الأول يعني الخطر والآخر يعني الفرصة، هذا يجعلنا نميز بين نوعين من الآثار أحدهما آثار إيجابية والأخرى آثار سلبية، أي أن الأزمة في معناها الأول (الخطر) تسبب عادةً آثاراً تدميرية ومخاطر جسيمة في حالة عدم التخطيط المسبق والاستعداد للتعامل مع الأزمة، لكن في معناها الثاني (الفرصة) فإنه ينتج عنها آثار إيجابية وذلك عند وجود استعداد مسبق وقدرة على التعامل مع الأزمة بكفاءة وسرعة، حيث يعطي ذلك الفرصة للتغيير والتحسين وفيما يلي تلخيص لأهم الآثار السلبية والإيجابية والتي قد تنشأ عن حدوث الأزمة:

أولاً: الآثار السلبية للأزمات:

نظراً لوقوع الإدارة تحت ضغوط زمنية لمواجهة الأزمة وحلها، فإن آثاراً مباشرة قد تنتج عن هذه الأزمة وتؤدي إلى فقدان الإدارة لقدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة وهي آثار سلبية وأهمها : (أبو النصر: 1993)

1- التسبب في الوقوع في الخسائر المالية والمادية والبشرية والنفسية.

2- يمكن أن تتلقى الإدارة معلومات غزيرة عن الأزمة، وقد تؤدي كثرة هذه المعلومات إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة بشأن

معالجة الأزمة، لأن الكثرة في المعلومات غير الضرورية تعادل في سلبيتها قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

3- تواجه الإدارة توتراً واضطراباً وتنتشر الشائعات والمبالغات وهذا يشكل مزيد من الضغط الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى تضارب قرارات المنظمة وتعارضها.

4- تهدد الأزمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي بنيت عليه في الظروف العادية أو فقدانها لمعناها تأثراً بحجم الأزمة وبالتالي تؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة (الحملاوي: 1993)

5- تسبب الأزمة حالة من التوتر خلال فترة قصيرة، مما يؤدي إلى حدوث ردود فعل غير متناسقة واتخاذ قرارات لا تتسم بالموضوعية (جندية وآخرون: 1992).

6- تسبب الأزمة القلق والفزع مما ينشأ عنه إرهاق العاملين وإجهادهم نفسياً وبدنياً (عامر: 1992).

7- كذلك تسبب الأزمة تصاعد الأحداث وفقدان السيطرة عليها، حيث تقع جميع أحداث الأزمة خارج نطاق قدرة المدراء ومتخذي القرارات (البريخت: 1993).

8- تؤدي الأزمة إلى تشويه سمعة المدراء ومتخذي القرارات. وذلك لأن الأزمة تفرض مناخاً من حالة تعارض المصالح وانفصام العلاقات وحالة عدم التأكد والغموض وهذا يؤدي إلى فقدان المدراء سيطرتهم على زمام الأمور مما يجعل سمعتهم تتعرض للتشويه (الهواري: 1998)

ثانياً: الآثار الإيجابية للأزمات:

إن استعداد الإدارة مسبقاً للتعامل مع الأزمات بكفاءة وسرعة غالباً ما يؤدي إلى إفراز آثاراً إيجابية للازمة وهي :

1- تدفع الضغوط التي تصاحب الأزمات بعض الناس والإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات، وقد يشكل البعض منها مبادرات وابتكارات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات. (أبو النصر: 1993)

2- تخلق الأزمة دروساً معينة يترتب عليها وجود فرص جديدة يمكن الاستفادة منها مما يؤدي إلى تنمية المهارات الإدارية عن طريق التدريب والخبرة المتأنية في مواجهة الأزمات . (أبو قحف وعيتاني : 1999)

3- تساعد الأزمة في بعض الاحيان أصحاب القرار في إحداث تغيير الاستراتيجيات القديمة إلى اتجاهات جديدة كيفما تقتضي الحاجة في المستقبل. (Reily: 1987: 79)

4- تؤدي الأزمة إلى إتاحة الفرصة للمسؤولين الأذكياء في استغلال هذه الأزمات لصالح تجديد المنظمة وتظهر الأبطال صناع ومتخذي القرارات. (Cohen: 1982)

5- تظهر الأزمة النجاح من خلال التغلب على التحدي، أي أن الأزمة تعمل على توليد الطاقة الخلاقة وإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك لإعادة صياغة ظروف الأزمة. (الهواري: 1998)

6- كما تؤدي الأزمة إلى اكتشاف بعض مزايا أسلوب العمل الجماعي وعيوب أسلوب العمل الفردي غير المنسق أثناء مواجهة الأزمات. (أبو النصر: 1993)

وترى الدراسة أن الآثار الإيجابية للأزمة تظهر من خلال مدى الاستفادة من الخبرة المتحققة من جراء مواجهة الأزمات والاستعداد لها بكفاءة وفاعلية. وذلك عندما تكون المنظمات مستعدة وتحتفظ بالخطط المستقبلية اللازمة والتي تتوقع خلالها ظهور أزمات والتي إذا حدثت فأنها لا تؤثر سلبياً لأن السرعة والكفاءة في حسن إدارتها يوفر الحل الناجح لمعالجتها.

وعليه فأن تسمية الآثار الإيجابية للأزمة هي تسمية مجازية يقصد منها ما يتحقق من أمور إيجابية بعد حدوث الأزمة أو قبلها من تخطيط وإجراءات مسبقة للمواجهة والمعالجة للأزمة متى وأينما تحدث .

نشأة وتطور مفهوم إدارة الأزمة:

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم. وقد كانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن واجه تحدي الطبيعة وغيره من البشر، وقد كانت وقتها تعرف بمسميات مختلفة أخرى مثل : براعة القيادة أو الحنكة والتبصر في حل المشاكل ، أو حسن الإدارة والتدبير. وقد كانت هذه الممارسات المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تولده من طاقات إبداعية، وتشحذ قدراته على الابتكار. (العماري:1993)

لكن نادراً ما ينتبه الباحثون إلى أهمية إدارة الأزمات كحقل معرفي إلا في العصور الحديثة نتيجة التطور المعقد والهائل في حياة المجتمعات الذي أدى إلى ظهور تعدد وتنوع في الأزمات من ناحية والمناداة بضرورة توفر ما يجب أن يهيأ لمواجهة الأحداث المفاجئة تفادياً لآثارها المدمرة. وكان الاتجاه نحو هذا الحقل الجديد محل اهتمام الباحثين والممارسين لإيجاد الحلول الناجعة لمعالجة الأزمات المتنوعة. ولذلك فأن إدارة الأزمات ميدان معرفي جديد لم ينل حظه من الاهتمام الأكاديمي إلا في أوائل الستينات من القرن الماضي فصاعداً . (الشعلان: 1996).

وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في رحاب الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما في العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحارة. (رسلان: 1994)

وأصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية في الدراسات الاستراتيجية وذلك منذ أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، وأزمة الشرق الأوسط وحديثاً الأزمة العراقية. (الحملاوي:1997)

وعليه أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوباً شائعاً وأمراً واقعاً يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية. وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول وتعقد حدود الصراع، وتداخل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية

والأيدولوجيــة والعســكرية وزيــادة الاعتمـــاد المتبــادل بيـــن الـــدول . (الشعلان: 1996)

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات وأزدهر فـــي معــاقل الإدارة العامـــة حديثـــاً كأسلوب جديد تّم تبنيه من قبل الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجـــاز مـــهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة تواجه الحكومات على كافـــة المســتويات والأصعــدة الإدارية. (عبد الهادي وأبو عزة :1995)

مفهوم إدارة الأزمات:

لقد تعددت النظرة إلى مفهوم إدارة الأزمات كما هو الحال في مفهوم الأزمـــة حيث تناول الكتاب والباحثون مفهوم إدارة الأزمات من عدة زوايا ، ومن أهم هـــذه التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ما يلي:

إدارة الأزمات : هي عبارة عن نظام إداري خاص قليل التكلفة، ويمثـــل الحـــد الأدنى من العبء الاقتصادي على المنظمة للتعامل مع الأزمات الحقيقة، ويطبق هذا النظام لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها بغرض التخفيف من آثارها المدمرة. ويضمن النظام خطة للاستجابة للازمة مـــع وجـــود إنـــذار مبكـــر (LittleJohn: 1983).

كما وتعّرف إدارة الأزمات على أنها :

" عملية تحري وتقييم مستمر لأنواع الأزمات وللقوى التـــي تـــهدد المنتجـــات الرئيسية للمؤسسة وخدماتها وعملياتها التصنيعية وبيئتها ومجتمعها الذي تعيش فيـــه، تحتوي إدارة الأزمات على خطط عمليات الأزمة وتنفيذها وتمر بمراحـــل خمســـة هي: إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقايـــة، واحتـــواء الأضـــرار، استعادة النشاط والتعلم". (Mitroff: 1994: 102)

وتعرف هذه الإدارة بأنها مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة. (أبو قحف وعيتاني: 1999)

ويعرفها الرازم بأنها: عبارة عن محاولة لتجنب المخاطرة الكثيرة والمفاجـــآت غير السارة ولكي يحافظ الإنسان على امتلاك زمام الأمور، وتوجيهها بدلاً مـــن أن

تتعثر وتتناثر من بين يـــده ويقـف متفرجـاً لا يسـتطيع عمـل شـيء إزاءهـا (الرازم: 1995)

وأشار أبو النصر إلى أن إدارة الأزمات هي أسـلوب إداري حديـث نسـبياً، يطبق في حالة وقوع الأزمة أو الكارثة، ويمكن الاستفادة من نظرية الأزمة إجمـالاً في مواجهة الأزمات أو الكوارث بشكل إيجابي وسريع وبالأسلوب المناسب وبـأقل الخسائر الممكنة (أبو النصر : 1993)

وجاء في تعريف إدارة الأزمة أنها " تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئـة والتخطيط والتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمـات المتنبأ بحدوثها بغرض التحكم في النتائج. ويتضمن هذا المفـهوم تفـادي حصـول الأزمة عن طريق استشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجـراءات الضروريـة لمنـع حدوثها وتفاديها أو تلطيف حدتها أو التحضر لها ومواجهتها، ويتطلب التعامل مـع الأزمة توسيع دائرة المشاركة في صنع القرارات، وعدم التسرع في الحكـم عليـها ومواجهتها. بنوع من الإدارة العقلانية الإبداعيـة مـع مراعـاة عـامل الوقـت ". (أحمد : 1990: 132)

وفي تعريف فنك (Fink: 1986) لإدارة الأزمة " هي الفن في التخلص من الخطر المحيط وظروف عدم التأكد والمساهمة في زيادة القدرة على التحكم في المصـير". وتعني هذه الإدارة أيضاً كيفية التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسـارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها وفق الظروف المتاحـة. (عليـوه: 2000)

أما التعريف المبسط لها فهي: فن إدارة السيطرة، ومحاولة تحقيق التحكم فـي الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد، أو إبقاء الأحداث تحت الرقابة وهـذه تعتبر واحدة من المهام الأساسية لمدير الأزمة. (جبر: 1999)

ويعرض عبيد تعريفه بأنها : إدارة عملية رشيدة تقوم على البحث والحصـول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وتقوم على التخطيط والتوجيه والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظـة الحاسمة. (عبيد: 1993)

وعلى ضوء التعاريف السابقة فإنه يجب الإشارة إلى ضرورة التمييز بين إدارة الأزمات والتي تم تغطيتها بإسهاب سابقاً وبين الإدارة بالأزمات، ويمكن القول مما سبق أن مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، متقاربان من حيث اللفظ لكنهما مختلفان من حيث المعنى والجوهر.

فتقوم الإدارة بالأزمات (Manegement by Crisis) على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة وذلك للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري. (عريان: 1992)

وقد أطلق البعض على الإدارة بالأزمات أنها علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين والأزمة المصنوعة لها مواصفات معينة حتى تبدو حقيقية، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر وتهيئة المسرح الازموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير المفتعل. (الخضيري: 1990)

وتقوم عملية الإدارة بالأزمة على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها. أما إدارة الأزمات فأنها إدارة للأزمة ذاتها للعمل على تخفيضها والتحكم في مسارها واتجاهاتها.

إلا أن هذا الأسلوب (الإدارة بالأزمات) لم يعد يتناسب مع روح العصر ولم يعد خافياً على الكثيرين مع ازدياد وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصالات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات. (هلال: 1996)

ومن خلال استعراضنا السابق لتعاريف إدارة الأزمة فأنه يمكن استخلاص عناصر رئيسية تم التركيز عليها وهي:

1- أن إدارة الأزمات نظام إداري يطبق لتجنب الحالات الطارئة ويعمل على تفادي وقوعها.

2- أن إدارة الأزمات تقوم على عمليات تحري وتقييم مستمر لأنواع الأزمات والتحري عن مسببات حدوثها.

3- تعد إدارة الأزمات مجموعة من الاستعدادات والجهود المبذولة لمواجهة فورية لتلك الأزمات.

4- تعتبر هذه الإدارة أسلوب إداري حديث العهد نسبياً ويطبق بحثاثة في حالة الوقوع في الأزمة.

5- وهي تقنية تستخدم عادة لمواجهة الحالات الطارئة .

6- إنها فن لإدارة السيطرة والتحكم بالأحداث المتسارعة للعمل على التخلص من الخطر المحيط بالكيان الإداري.

وتقدم الدراسة تعريف مفاده أن إدارة الأزمات هي:

" نظام يهدف إلى معالجة الأزمات من خلال عمليات الإعداد والتخطيط وإجراء التحضيرات الضرورية لاستشعار مؤشرات الأزمة قبل حدوثها لمنعها وتفاديها أو الحد من الأضرار الناتجة أثناء وبعد حدوثها ووقف تصاعدها وتفاقم حدتها، وذلك بطريقة تساعد المنظمة على الاستمرار في نشاطها بشكل طبيعي".

مراحل إدارة الأزمات:

تعددت تصنيفات الباحثين والكتاب في حقل الإدارة لمراحل نظام إدارة الأزمات فمنهم من قسمه إلى أربعة مراحل تشمل الاستطلاع والتحري وحدوث الأزمة والإصلاح والتقييم ومنهم من وضع نظام ينسجم مع مراحل الأزمة. وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

تم تصنيف مراحل إدارة الأزمات حسب التحكم في ظاهرة الأزمة كما يلي: (Mitroff & Shrivastava: 1987).

1- مرحلة الاستطلاع والتحري: وتدور هذه المرحلة حول أنظمة التنبيه المبكرة في المنظمة، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر للتحكم وأنظمة الرقابة، وأنظمة إدارة المعلومات وأنظمة المسح البيئي الداخلية والخارجية للكشف عن احتمال وجود دلائل خفية تنذر بوقوع أزمة.

2- مرحلة حدوث الأزمة: وهذه المرحلة تدل على أن المنظمة لا تستطيع منع جميع الأزمات من الوقوع بل تستطيع إجراء الاختبارات المستمرة ومراجعة الخطط من اجل مساعدتها على تخطي الأزمة الواقعة بأفضل حالة ممكنة، وتتم عملية

الاستعداد والوقاية في هذه المرحلة على شكل تطبيق السياسات الأمنية وأنظمة الرقابة والصيانة والمسح البيئي وتدريب العاملين ومواجهة الأزمات عند حدوثها.

3- مرحلة الإصلاح والمعافاة : وتمثل هذه المرحلة الأساليب الأساسية لدى المنظمة والتي تمكنها من استعادة نشاطها وتتضمن الخطط اللازمة لاستعادة النشاط المتعلقة بالعلاقات العامة وفرق إدارة الأزمات.

4- مرحلة التقييم : وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بتقييم التجارب التي مرت بها لمعرفة ما الذي استفادته من تلك التجارب وكيف يمكن استخدامه في المستقبل.

وفي تصنيف آخر فقد تم تقسيم مراحل إدارة الأزمات إلى ما يلي: (باميه :1986) .

1- مرحلة تلطيف / تخفيف الأزمة: يتم تحديد الخيارات هنا وتعيين مكامن الخطر ووضع الاستراتيجية الملائمة للتخفيف من حدة درجة خطر الأزمة.

2- مرحلة الاستعداد والتحضير: تقوم الإدارة هنا بوضع الخطط بهدف التقليل من حجم الأضرار المتوقعة وتتضمن أيضاً تحديد الموارد وعناصر القوة اللازمة لمواجهة الأزمة.

3- مرحلة المجابهة: وهي مرحلة الاستجابة حيث تقوم الإدارة بتوفير الخدمات الضرورية وتقليل المخاطر نتيجة حدوث الأزمة.

4- مرحلة إعادة التوازن: وهنا يتركز الاهتمام على إعادة الوضع ككل إلى حالته الطبيعية أو التكيف مع الحدث بمرونة وذلك لإعادة الحيوية إلى الأنظمة التي تغيرت خلال مرحلة المجابهة وفتح صفحة جديدة من العلاقات المتبادلة.

وقد قدم أوجستين (Augustine : 1995) تصنف آخر قسّم فيه مراحل إدارة الأزمات إلى ستة مراحل هي:

1- مرحلة تجنب الأزمة: وهنا تم منع أو تجنب وقوع الأزمة عن طريق الحذر واليقظة، ويتجلى هنا دور الإدارة العليا.

2- مرحلة التحضير لإدارة الأزمة: هي مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة والتهيؤ لكافة الاحتمالات والمتغيرات عن طريق وضع الخطط المستقبلية اللازمة.

3- مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة: ويتم هنا إدراك وجود أزمة وتجاهل التصورات التي يصعب تكهنها من حيث إمكانية حدوثها من الناحية الفعلية، وعندما تحدث الأزمة تصبح المسائل الخيالية حقيقة واقعية.

4- مرحلة احتواء الأزمة: يتم هنا احتواء وتخفيف حدة الأزمة والعناية الفائقة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع فرق الأزمة.

5- مرحلة تسوية الأزمة: في هذه المرحلة يتم تسوية الأمور المتعلقة بأولئك الذين تأثروا بالأزمة دونما تريث، لأن المشاكل قد لا تتحسن مع مرور الزمن.

6- مرحلة الاستفادة من الأزمة : وهنا يستطيع الكيان الإداري إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة، حيث يتم استخلاص العبر والدروس المستفادة من الأزمة.

ومن خلال التصنيف السابق الذكر فإن كل مرحلة من المراحل الستة تمثل إستراتيجية أو أسلوب لإدارة الأزمات له طابع خاص يعتمد على الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات.

وفي تصنيف آخر لمراحل إدارة الأزمات تم تحديد خمسة مراحل هي كما يلي: (الحملاوي : 1993)

- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وإذا لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة. وقد لوحظ أنه يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت،

ويكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية الهامة التي تسفر عن وقوع الأزمة.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية:

يفترض من إدارة المنظمة أن يتوافر فيها استعداد وأساليب كافية للوقاية من الأزمات وهذا يؤكد على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه يصعب أن تمنع وقوع شيء ما لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه. والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ومعالجتها قبل أن تستغل من قبل الخصم ويلحق الضرر بالمنظمة.

3- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها :

من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن لكافة النظم الحية الميول التدميرية والتي تعد خاصية طبيعة لها. وبذلك فأن هذه المرحلة تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع ومدى تأثيره على المنظمة.

4- مرحلة استعادة النشاط:

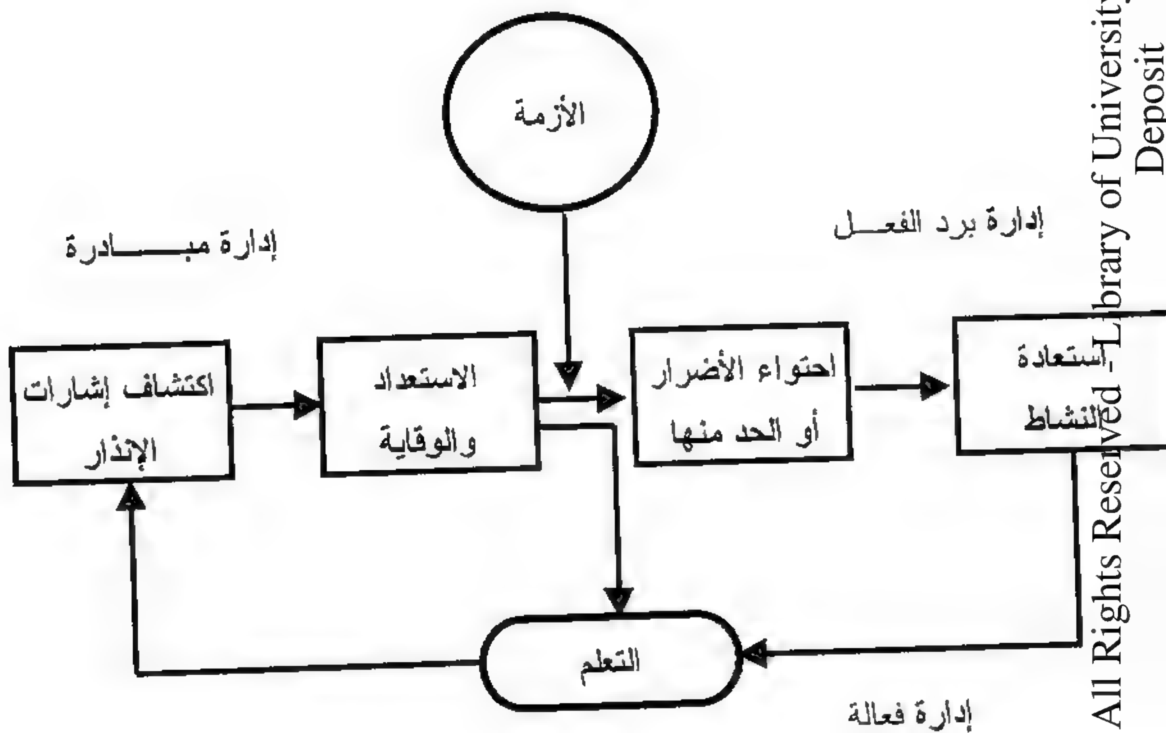
تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل (جاهزة واختبرت بالفعل) وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فأنه من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر.

5- مرحلة التدريب التعلم:

وهي المرحلة الأخيرة والتي تتضمن التعليم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، رغم أن التعلم أمراً حيوياً غير أنه مؤلم كونه يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع ، حيث أن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو

أزمة متوقف على توافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقّدر معاناة الغير ويتصور نفسه يمر بتجربة الغير، وأن التعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير أو ادعاء بطولات كاذبة.

ويوضح الشكل رقم (4) مراحل إدارة الأزمات حيث يكون اكتشاف إشارات " الإنذار" " والوقاية" " أو المنع" ما يطلق عليه الإدارة المبادرة اللازمة وإذا ما قامت المنظمة بإنجاز أنشطة هاتين المرحلتين بنجاح فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات المحتملة، ويحمل (احتواء الأضرار أو الحد منها، وأيضاً استعادة النشاط) طابع رد الفعل حيث يجري تنفيذ الأنشطة التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، أما التعلم فإنه يشير إلى الإدارة الفعّالة للأزمة والتي يندر القيام بها في المنظمة وقد يتم التعلم في غياب الأزمة (بعد أن تنقضي أحداثها بوقت كاف)، أو عقب حدوث الأزمة مباشرة.



شكل رقم(4)

مراحل إدارة الأزمة. المصدر(الحملاوي: 1993)

ومن خلال الاستعراض السابق لمراحل إدارة الأزمات فإن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عدد مراحل إدارة الأزمات، ومسمياتها ولكنها بصورة عامة تمثل المفهوم المتكامل لإدارة الأزمات حيث لا يوجد نموذج واحد متفق عليه للتعامل مع الأزمات ولا يوجد تقسيم محدد للمراحل، لكن النموذج الاشمل هو الذي حدد مراحل إدارة الأزمات بخمسة مراحل بداية من اكتشاف إشارات الإنذار، وصولاً إلى مرحلة التعلم وهي المرحلة الأخيرة والخامسة والذي تم استعراضه سابقاً وموضحاً كما جاء في النموذج أعلاه.

وتعتبر الدراسة هذا التصنيف هو الأكثر تفضيلاً، حيث يمكن اختزاله إلى ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة ما قبل الأزمة والمتمثلة (باكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية) ومرحلة الأزمة والمتمثلة (باحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط) ومرحلة ما بعد الأزمة وهي (التقييم والتعلم)، أو يمكن تسمية هذه المراحل الثلاث على نفس الغرار الآتي: مرحلة الوقاية من الأزمة، ومرحلة علاج الأزمة، ومرحلة تقويم الأزمة.

ومما سبق يمكن القول أن فاعلية إدارة الأزمات تحقق أهدافها بناءاً على الفهم الواضح والمتكامل لكل المراحل السابقة الذكر ثم حسن توظيف إدارتها لدرء مخاطر الأزمات مع العلم بأن هذه المراحل ليست مفصولة بحدود بل تتداخل مع بعضها وتتشابك بدرجة كبيرة.

معوقات إدارة الأزمات:

هنالك عدة معوقات تعمل على عرقلة إدارة الأزمات عن تحقيق أهدافها وقد جاءت في هذه الدراسة بمعنى معوقات التعامل مع الأزمات وهي كثيرة ويصعب حصرها، إلا أن الدراسة ترى أن المعوقات التالية هي الأكثر شيوعاً وتأثيراً في إدارة الأزمات والتي يجب على المنظمات أن تقوم بتذليلها لتحقيق أهدافها المنشودة. وهذه المعوقات تتجلى فيما يلي:

أولاً: المعوقات الإنسانية: وهي التي تتعلق بالعاملين في المنظمة وتعود لتباين طبيعتهم الإنسانية في كافة المستويات الإدارية، وكذلك للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن هذه المعوقات الإنسانية : (عبدالله، 1995)

1- الاعتمادية المتبادلة وغياب المبادرة ، بحيث يعتمد المسؤولون بشكل مفرط على بعضهم بعضاً والاعتماد على رأي الجماعة أحياناً يفضي إلى التراخي وإرجاء العمل المطلوب تحقيقه.

2- القصور في فهم مواقع ومواطن الخطر في المنظمة من قبل بعض العاملين والمسؤولين نظراً لجهلهم بخفايا وحيثيات المسؤوليات الإدارية.

3- الاعتماد على الغيبيات وتأجيل الاستعداد للازمة عندما تحدث، مما يعني تجنب الأفراد والتفكير في عملية التخطيط المسبق للازمة وذلك لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها ولا تتوفر لديهم الرغبة في مواجهة الحقائق. (المعايطة: 2002)

4- ظهور بعض الاعتقادات الخاطئة مثل أن المنظمة عرضه لنوع معين من الأزمات فقط، وكذلك الإيمان بعبارة " لا نستطيع توفير المال والوقت لمواجهة الواقع"، ومن ثم يتم الاستسلام التدريجي لحدوث الأزمة وتفشيها.

5- ضعف الاهتمام بجهود إدارة الأزمات من قبل بعض الأشخاص لاعتقادهم بأن عملية إدارة الأزمة ليست مهمة، والتعامل مع الأزمات التي تحدث كافة رغم تباينها واختلافها بنفس المنهج، وعندما تحدث يمكن علاجها دون التفرغ للتهيئة وعملية الاحتياط للمواجهة. (الزواهرة: 2001)

ثانياً: المعوقات التنظيمية: هي تلك المعوقات التي تنبع من الهياكل والسياسات للجهاز الإداري المعني والتي تحد من فاعليته في التعامل مع الأزمات ، وتتمثل بما يلي:

1- عدم تحديد دقيق وواضح للمسؤوليات مما يجعل الأفراد يتنصلون من تلك المسؤوليات فيعتقدون أن ما يحدث ليس من مسؤولياتهم وخارج نطاق مسؤولياتهم. (عبدالله: 1998)

2- تناقص واختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية للأفراد والمؤسسات المعينة بمواجهة الأزمة، فمنهم ما يؤمن بالأسس العلمية لحل الأزمات والبعض الآخر يؤمن في المعتقدات مثل (لا قدرة لنا على تجنب الأقدار) ومنهم من يؤمن بالسرعة في إنجاز العمل ومنهم من يؤمن بالتأني إلى حين وقوع الأزمة ولا ضرورة لاستباق الأحداث. (المعايطة: 2002)

3- ضعف عمليات التنسيق بين الجهات المعنية بالمواجهة والتعامل مع الأزمة نظراً لتعقيد المستويات الإدارية وتعددها.

4- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الأزمات نظراً للمركزية الشديدة السائدة في جهاز النظام الإداري.

5- تمسك المسؤولين بالوضع القائم والراهن حفاظاً على ديمومة المصالح الذاتية والمكاسب الخاصة كسيادة الفوقية والبيروقراطية والروتين وتسلسل السلطة وانهماك الموظف في إدارة أزمته الشخصية دون اعتبار بالمصلحة العامة . (الدقامسة: 1998)

6- الافتقار للوسائل والأساليب الإدارية والتنظيمية والآليات الفنية المختلفة لمواجهة الأزمة، والتي تمكن المسؤولين من أحداث التغير المنشود بما يخدم المصلحة العليا بالتنظيم. (عبداش: 1995)

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالمعلومات: تعتبر المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لنظام المصفوفة في إدارة الأزمة وتشكل العنصر الرئيسي لكل مراحل الاستدلال والاستنتاج والتحليل والتقويم والاختيار للبديل المناسب من اجل تخفيف حدة الأزمة ومواجهتها، ثم إعادة الوضع إلى ما هو عليه بعد إنتهاء الأزمة. (الطيب: 1990)

ويفترض أن تكون المعلومات بمثابة دعامة أساسية لصناعة القرارات التي من خلالها يتم مواجهة الأزمة، وهذا يستوجب توفر قاعدة بيانات عريضة متكاملة وحديثة تتدفق بسرعة إلى مركز متخذ القرار في الوقت المناسب وبالكم والنوع المناسبين. (جندية وآخرون: 1992)

ونظراً لأهمية المعلومات في معالجة الأزمة، يجب أن يكون لدى وحـــدة إدارة الأزمة في أي منظمة جهة متخصصة، تعمل على تحليل كافة ما يرد إليــــها مــن معلومات حيال الأزمة. وعدم إغفال أية معلومات مهما صغرت، وأحياناً قد تكـــون المعلومات الصغيرة والهامشية هي بدايات لحل الأزمـــات ومواجهتــها ولا يجــوز الاستهانة بمعلومات مهما كانت طبيعتها ودقتها طالمــا أن لــها علاقــة بالأزمــة. (الشعلان : 1996)

ويمكن تحديد أهم المعوقات المتعلقة بالمعلومات كما يلي:

1- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها ومـــدى صحتــها فــي ظروف الأزمات الحادة.

2- احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بحدوث الأزمة من بعض الأطراف فـــي الجهاز الإداري دونما سبب موضوعي. (المعايطة : 2002)

3- عدم قدرة الكفاءات المختلفة في فهم طبيعـــة الأنشـــطة وفوائدهـــا الدقيقـــة باســـتخدام الوســـــائل الفنيـــــة والمســـــتجدات التقنيـــــة والعلميـــــة. (الزواهرة : 2001)

4- صعوبة التركيز على المشكلة الحقيقية والحصول على معلومــــات هزيلـــة تعمل على تشويه عملية صنع القرار بل وتتسبب في إعاقة صنـــع القـــرار وتنفيذه.

رابعاً: المعوقات المتعلقة بالاتصالات: تلعب الاتصالات كمورد رئيسي للمعلومـــــات دوراً هاماً في مراحل إدارة الأزمات، حيث تكون عملية تحديد الاســـــتراتيجيات المتعلقة بعملية الاتصالات صعبة جداً عندما تكون الأزمة قد حدثـــت وتقطعـــت وسائل الاتصال وتعثرت، لأنه لا يكون أمام المدير الوقت الكافي فـــي عمليـــة الاتصال، ولذلك فأن عملية الاتصال هي استراتيجية شاملة يتم توظيفها من قبـــل كل منظمة خلال الأزمات أو في الظروف العادية، ومكونات نظــــام الاتصـــال يمكن أن تتمثل في مراكز الاتصال والهدف والغاية من إجراء الاتصال ووســائل وقنوات الاتصال بالإضافة للمعلومات والمتابعة. (Laurance : 1993)

وإذا كانت الاتصالات ضرورية لعملية الأزمة الإدارية، فهي أكثر لزوماً لعملية صنع القرار، حيث أن القرارات والاتصالات تشكلان جانبين من أهم جوانب العملية الإدارية بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين وسيلة الاتصال والقرار الفعال. (كنعان: 1985)

ولا يغرب عن الفكر أن يكون المسؤول عن عملية الاتصال عضواً فاعلاً في فريق إدارة الأزمة وذلك حتى يكون عاملاً وماهراً بكل وسائل الاتصال، لأن الاتصال يشكل جزءاً هاماً من عملية اتخاذ القرارات. وتعتبر الإدارة العليا عادة هي المسؤولة الأولى عن عملية الاتصال، وقد يكون هناك بعض الأزمات الناتجة عن إهمال أمور كثيرة بحاجة إلى متابعة مستمرة ، وكما يقال : الوقاية خير من العلاج. (Fink: 19986)

ويمكن أن تحدد المعوقات المتعلقة بالاتصالات بما يلي:

1- عدم استعداد المنظمة للتعامل مع أزمة الاتصالات، وكثير من المنظمات ترتبك ولا تعرف مع من تقوم بالاتصال عند وقوع الأزمة. (الزواهرة: 2001)

2- عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة والحديثة خاصة في موقع الحدث أو الأزمة، وعدم القدرة على تحديد الأولوية في استخدام وسائل الاتصال، وذلك لتدني الكفاءة في استخدام بعض وسائل الاتصال الفعالة. (العبودي: 1995)

3- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة خاصة في إدارة المجتمعات النامية التي هي بأمس الحاجة لتفعيل البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات.

خامساً: المعوقات الاقتصادية: وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالأوضاع الاقتصادية التي تحيط في المنظمة سواء كانت خارجية أم داخلية والتي تسهم في خلق أزمات أو تحول دون مواجهة تلك الأزمات وتتمثل في: (عبدالله: 1998).

1- قلة المخصصات المالية التي ترصد في الموازنة العامة للدولة في مواجهة الأزمات .

2- ارتفاع تكلفة عمليات الصيانة والإدامة بسبب ارتفاع أسعار الأجهزة وقطع الغيار المستوردة من عدة جهات أجنبية.

3- نقص الموارد المالية والمخصصات اللازمة لإعادة تدريب فريق العمل لإدارة الأزمات أو تأهيل القوى المهنية العاملة في أداء المهام الصعبة.

4- إزدياد الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الخارجيين والذين تكون تكلفة الاستعانة بهم عالية وقد لا تتوفر لديهم الإحاطة الموضوعية بظروف الأزمات المحلية.

5- الظروف الاقتصادية الصعبة السائدة في الدولة مثل: انخفاض سعر صرف العملة الوطنية أو ارتفاع قيمة الفوائد المترتبة على القروض الممنوحة للمنظمات التي هي بحاجة لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها. (العبودي: 1995).

سادساً: المعوقات البيئية: وهي تلك المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة وتواجهها الإدارة، حيث تؤدي إلى الحد من مستوى فاعليتها وعرقلة مسيرتها في مواجهة الأزمات ومنها : (الدهان: 1989)

1- ضعف التنسيق مع الجهات المتعددة والمسؤولة عن حماية البيئة وصيانتها.

2- الكوارث الطبيعية مثل الجفاف والزلازل والبراكين والفيضانات وغيرها.

3- التلوث بأنواعه الأرضي، المائي، الهوائي سواء الناتج عن المخلفات الصناعية أو الزراعية أو المبيدات الكيماوية.

4- ضعف التوعية البيئية للمواطنين وعدم وجود جهاز خاص بذلك من اجل إيصال الإرشادات والتعليمات لجمهور المواطنين لإرشادهم بكيفية التعامل مع الأزمات.

سابعاً: المعوقات التكنولوجية: وهي تلك المعوقات المتعلقة بالعوامل الفنية والتقنية بالمنظمة والتي تعتبر عائقاً أمام الإدارة في مواجهة الأزمات المتكررة إذا ما توفرت بشكل دائم وتتمثل في: (الزواهرة: 2001)

1- ندرة اللجوء إلى استخدام التقنية الحديثة في التعامل مع الأزمات كالحاسوب والإنترنت وغيرها .

2- التشخيص الخاطئ للأعطال والأسباب الكامنة وراء المعضلات والناتجة عن عدم توفر وسائل وأجهزة علمية متطورة.

3- صعوبة توفر عمليات اختبار الصيانة للأجهزة والمعدات والمكائن الخاصة بطبيعة الأزمة.

4- التركيز على الجهود والوسائل التقليدية القديمة في معالجة الأخطاء وتحليلها عند وقوع الأزمات.

وبناءاً عليه يمكن القول أن المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات كثيرة ويتعذر حصرها ولكن قد تعتبر المعوقات الآنفة هي أكثرها شيوعاً وتأثيراً بين المنظمات وقد أعتمد الباحث هذه المعوقات لدراستها في قطاع المياه في الأردن والذي يواجه أزمات بحاجة لإدارة فاعلة تستطيع تخطي هذه المعوقات وتذلل مصاعبها من أجل السيطرة على الأزمات التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.

وقد تميزت هذه الدراسة في تناولها للمعوقات الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والتي تتناولها الدراسات السابقة، بل كانت الدراسات مهتمة على الأرجح في التعامل مع عدد محدود من المعوقات فقط هي(المعوقات الإنسانية ، المعوقات التنظيمية، المعوقات المتعلقة بالاتصالات، والمعوقات المتعلقة بالمعلومات)، كدراسة (الأعرجي ، 1999 والدقامسة، 1998)حيث تم إضافة هنا المعوقات الثلاثة الجديدة لبحثها ومعرفة مدى توافرها ومدى تأثيرها على الإدارة المعنية بمواجهة الأزمات.

متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

يتطلب النجاح في إدارة الأزمات توافر مجموعة من المستلزمات أو العوامل التي تجعل من الادارة المعنية بمواجهة الأزمات إدارة فاعلة وقادرة على تحقيق الأهداف المنشودة وتستطيع تذليل المعوقات المساعدة في نشوء الأزمات ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي :

- ضرورة إيجاد نظام إداري مختص بمعالجة الأزمات من اجل تمكين المنظمة من تطوير أنظمة متخصصة وقادرة على التعرف على المشكلات وتحليلها، وايجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أقسام المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل على

تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات. (الدهان: 1989)

2- ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات وقنوات الاتصالات لمنع التشتت وربما الازدواجية في عمليات تداول ونقل المعلومات ومعالجتها في الظروف الأزموية، كإيجاد جهاز إعلامي كفؤ قادر على نقل جوانب الأزمة وأبعادها بدون تضخم حتى يحول دون سريان الإشاعات وبث الذعر والهول. (الأعرجي : 1995)

3- ضرورة القيام بتأهيل وتدريب القوى المهنية والفنية والإدارية في أداء المهام الصعبة التي تواجههم على اتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات. (الهادي: 1989)

4- ضرورة دراسة كافة الخيارات البديلة وتشخيصها وإجراء توازن بينها على ضوء تقدير ظروف الأطراف المعينة من حيث الأهداف والأولويات والقدرات والتكاليف التي يستطيع كل طرف تحملها، ومراقبة استجابة الخصم للتحركات مع استمرار عملية التقييم والتقدير. (أحمد: 1990)

5- ضرورة العمل على استخدام الوسائل التقنية الحديثة كالحاسوب في حل المشاكل والتصدي للأزمات التي تواجه الإدارة ولتحل محل الأساليب التقليدية المتمثلة بالاستعانة بالخبرة البشرية في معالجة الأزمات التي تواجه الإدارة. (الهادي: 1989)

6- تتطلب إدارة الأزمات من اجل تحقيق الإبداع أن تقوم بتغيير في الأنماط الإدارية يتضمن مطابقة هذه الأنماط الجديدة مع الظروف الشرطية المحددة اللازمة ودرجة حدتها، فقد تتطلب اللامركزية، أو تحديد للمسؤوليات والسلطات بحيث تختلف عن النمط المتبع في التنظيم الإداري التقليدي. (بامية: 1986)

7- تتطلب إدارة الأزمات الاهتمام بعملية الاتصالات بين أجزاء الكيان الإداري والتي تعتبر بمثابة الدورة الدموية للكائن الحي الذي لا يتصور ديمومة حياته بدون سريان هذه الدورة بين أعضاءه حيث تنساب الاتصالات في قنوات

الكيان الإداري ناقلة له المعرفة من مركز إلى مركز سعياً إلى تبادل المعلومات المشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة. (الشهراني: 1992)

8- ضرورة استخدام هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمات بتكلفة معقولة ويدار وفق نموذج المصفوفة الأفقية التنظيمية، الذي يعتبر النموذج المفضل على غيره، حيث يكون بموجبه لمدير الأزمة وحدة إدارية خاصة تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إداراتهم وبعد انتهاء الأزمة يعود العاملون إلى مواقعهم الأصلية، ويتميز هذا النظام بالمرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات والسرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات. (الدهان: 1989)

9- كما وتتطلب إدارة الأزمات حتى تنجح إنشاء فريق عمل مدرب للتدخل السريع يعمل من خلال مراحل الأزمة يتصف بالإبداع والابتكار والخبرة، ويقوم هذا الفريق باستغلال الأزمة وتحويلها من خطر إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة والذي يسمى بفريق الفرص. (أبو قحف: 1992)

10- من الضروري جداً توفير مناخ تنظيمي سليم يسوده عمليات تفويض السلطات والصلاحيات ، والتنسيق بين الأطراف المختلفة المسؤولة عن الأزمة، وتوفير حوافز ملائمة تشجيعية، بالإضافة للاهتمام بالوقت وإدارته ورفد إدارة الأزمات بالموارد المالية والبشرية اللازمة. (الدهان: 1989)

القيادة وإدارة الأزمات

إن الإدارة ليست مجرد حصيلة تأثير العوامل الموضوعية للعملية الإدارية فقط، بل إن الإدارة يقوم بها في التحليل النهائي مجموعة من الإفراد أو فرد يتأثر إلى حد بعيد بدوافعه الذاتية الموروثة والمكتسبة وبخصائص شخصيته وتصوراته الذهنية لطبيعة العوامل الموضوعية بمعنى أنه من الصعب فهم العملية الإدارية للأزمة دون فهم القادة الذين يصنعونها وفهم الدور الذي يقومون به في مواجهة الأزمة.

وبالتنويه إلى هذا المجال فإنه يوجد بعض العوامل والمتغيرات التي من شأنها تعظيم دور القائد في إدارة الأزمة بحيث يصبح هو المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة، وهذه العوامل هي: (الشهراني: 1992)

1- درجة اهتمام القائد بالأزمة: قد يهتم هنا القائد بإدارة الأزمة ويشارك بفعالية في إدارتها، بينما قد يفوض القائد الذي لا يهتم بإدارة الأزمة سلطاته في هذا الصدد إلى مستوى قيادي أدنى أهمية.

2- نوع القيادة : نجد القائد هنا يتمتع بشخصية كاريزمية تزيد احتمال تأثير الخصائص الشخصية على إدارة الأزمة، وهذا يعني قدرة القائد على اكتساب الولاء والإخلاص والثقة من الجماهير باعتباره مصدر لشرعية السلطة وبذلك يمنحه هؤلاء المواطنون السلطة لإدارة الأزمة.

3- خبرة القائد في إدارة الأزمة: فكلما تمرس القائد في إدارة الأزمة، زاد احتمال تأثيره على إدارتها لأنه كلما زادت خبرة القائد في إدارة الأزمة كلما زاد احتمال تأثير شخصيته.

4- المرونة أو الجمود: فقد يكون القائد مرناً ومستعداً لتغيير تصوراته إذا أثبتت المعلومات خطأ تلك التصورات، وقد يكون القائد جامداً فيحاول تكييف المعلومات وتطويقها لتتوافق مع تصوراته، ومن هنا يمكن القول بأن تأثير القائد المرن على إدارة الأزمة عادة ما يكون أقل من تأثير القائد الجامد الذي يتمسك بتصوراته عن الأزمة.

5- غموض الموقف: ويعني ذلك أن يكون الموقف جديداً تماماً وتكون المعلومات المتاحة نادرة فيعتمد القائد هنا على مفاهيمه وادراكاته وتصوراته الذاتية للوصول للقرار. أو يكون الموقف معقداً ومتناقضاً في المعلومات فإنه يعطي للقائد مجالاً للمناورة ولتفسير هذه المعلومات طبقاً لما يراه، وهنا كلما ازداد غموض الموقف ازداد تأثير خصائص القائد وذاتيته على إدارة الأزمة.

التخطيط لقيادة الأزمة:

كثيراً ما يواجه القادة الذين يشتهرون بالبراعة في التخطيط والرقابة والتنبؤ والتوقع، بالعديد من الأزمات، وتمثل فداحة الخسائر وحياة الناس التي تتعرض للخطر اختياراً قاسياً للقائد وفي أغلب الأحيان تؤدي إلى استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات العادية. ويستخدم القائد وقت الأزمات ما يتوفر لديه من مهارة الابتكار وكذلك يكون مرناً ومتفتحاً على الاقتراحات والآراء التي تطرح عليه بسرعة لتساعده في كيفية مواجهة الأزمات والعمل على تخفيف آثارها إلى أقل حد ممكن إن لم يتمكن من تلاشيها تماماً.(كوكس وهوفر:1998).

لكن أخطر ما يفعله القادة عند التخطيط لإدارة الأزمات في مرحلة التوقع أو التنبؤ أنهم يستبعدون أي نوع منها، حيث يعتقدون أنه من المستحيل حدوثها، ومن هنا فأنه من الواجب على القادة أن يقوموا بتحليل ما يجري بطريقة تساعد على معالجة الأزمات التي تحدث مستقبلاً والتخطيط من أجل مواجهتها بطريقة أفضل قبل وقوعها.

ونعني هنا بالتخطيط لإدارة الأزمة هو أن يتوفر للقائد الظروف والمهارات التي تتطلب منه الصفات التالية : (حسن : 1995)

1- أن يكون حاسماً وغير متردد.
2- أن يستخدم الشجاعة مع الحكمة.
3- أن يمارس قدراً كبيراً من ضبط النفس.
4- أن يفرغ نفسه للأعمال الاستراتيجية.
5- أن يكون عنده القدرة على تقييم الموقف وإعادة التخطيط للمستقبل.
6- أن يبتعد عن القول - بابي مفتوح لكم دائماً- والتي يفرط الكثير من القادة في استعمالها وهي عبارة مضللة وخاطئة، فقائد المؤسسة الكبيرة الذي يترك بابه مفتوحاً على الدوام لمرؤوسيه من كل المستويات سيجد نفسه منشغلاً بالتفاصيل والتوافه من الأمور. (أبو قحف: 1992)

وكذلك يعتبر التخطيط لإدارة الأزمة أسلوب علمي وعملي بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويرسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات

والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسة مدروسة محددة الأهداف والنتائج. (علي : 1993)

والتخطيط هو استعداد لمواجهة المستقبل وفق تنبؤ الاحتمالات التي يمكن أن تحدث بدلاً من أن تترك الأمور لتسيرها الارتجالية والعشوائية. حيث يعتبر علماء الإدارة التخطيط من أهم العناصر الرئيسية للعملية الإدارية، وهنا يجب مراعاة مبادئ في غاية الأهمية عند إعداد الخطة منها: (شحادة: 1999).

1- مبدأ العلمية: ويعني ضرورة الاستناد إلى الأسس العلمية والاستعانة بالخبرات في مجال إدارة الأزمة، وقد تكون الخبرات من إنتاج البيئة المحلية وهي المفضلة، ولا ضير في الاستعانة بالخبرات العلمية الخارجية إذا اقتضت الضرورة.

2- مبدأ المركزية في صياغة الأهداف التخطيطية: ويستحسن انتهاج مبدأ المركزية في عملية التنفيذ بقدر الإمكان أثناء الصياغة للأهداف.

3- مبدأ المرونة: وهي ضرورة في مواجهة الخطة للظروف والمستجدات الطارئة.

4- مبدأ الواقعية : ويعني أن الخطة تأخذ بالحسبان الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة واقعياً عن الشروع بالتطبيق الفعلي.

5- مبدأ المشاركة: ويعني المساهمة الجماعية لكافة المعنيين بالخطة والعمل على التعاون الجماعي بروح الفريق .

6- مبدأ الاستمرارية: بمعنى أن التخطيط ليس آنياً وظرفياً أو حالة عارضة بل إن عملية التخطيط تتصف بالاستمرار والمواصلة الدائبة، فكلما انتهت فترة خطة زمنية تبعتها أخرى.

7- مبدأ المراجعة والتقويم : وهنا للوقوف على النتائج والمحصلات النهائية والعمل على تصحيح الانحرافات وتعديل المسارات الخاطئة في كافة مراحل العمل.

ولقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة، على يد الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد حدد الأهداف وأولوياتها والاحتياجات اللازمة لتحقيقها وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة الإسلامية.

وتم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق غايات الدولة الناشئة، فقد كانت إدارة الدولة الإسلامية في زمن الرخاء والأزمات تتسم بأسلوب علمي وموضوعي وفق تخطيط شامل لمجالات النشاطات الحياتية كافة عقائدياً واقتصادياً واجتماعياً وعسكرياً وإدارياً دونما تسيب. (النمر وآخرون: 1997).

إدارة الأزمات من منظور إسلامي

مما يجدر الاعتراف به هنا هو إن لكل أمة تراثها الحضاري والديني والتاريخي والذي لا بد وأن ينعكس على أفراد تلك الأمة سواء في أدائهم لأعمالهم أو في مجابهة الأزمات التي تواجههم من جراء أداء تلك الأعمال. وبذلك فإن الإسلام عالج العديد من الأزمات ووضع الحلول المناسبة لتلك الأزمات منذ ما ينيف على أربعة عشر قرناً.

وقد تم تحديد مفهوم إدارة الأزمات في الاتجاه الإسلامي أو ما يسمى بتسوية الخلافات باستخدام المراحل والطرق والأساليب المتبعة والمستمدة أساساً من القرآن الكريم والسنة النبوية للرسول (صلى الله عليه وسلم) في علاج الأزمات والتي غالباً ما تحدث بسبب تعارض في رغبات وأهداف داخل الفرد أو بين فرد وآخر أو مجموعات من أفراد المسلمين أو القبائل الأخرى.

وقد نظر الإسلام إلى الأزمات أو الخلافات التي تحدث بين الأفراد والمجموعات نظرة طبيعية لأن الإنسان يحتوى على نوازع للخير والشر قال تعالى: " إن هديناه السبيل إما شاكراً وإما كفوراً" (الإنسان: آية 3)، كما وأوضح القرآن الكريم بأن الخلافات موجودة في المنظمات كما هي موجود في الأفراد. وبذلك فأن إدارة الأزمات وفق المنهج الإسلامي تعمل على الوقاية من حدوث تلك الأزمات أو وقوعها، حيث تتمثل الوقاية من الأزمات من خلال ما ذكر في القرآن الكريم من آيات تنهى عن الظواهر السيئة في حياة الأفراد والعمل على تجنبها. (جبر: 1999)

ويستند الفكر الإسلامي في إدارة الأزمات إلى المصادر التالية: (النبهان: 1973):

1- القرآن الكريم: وهنا جاء في القرآن الكريم آيات عديدة فيها إقرار وتأييد أو عقاب أو تثريب أو عتاب أو تصبير، مثل ما ورد في سورة التوبة بقوله تعالى: "عفا الله عنك لم أذنت لهم حتى يتبين لك الذين صدقوا وتعلم الكاذبين" (التوبة: آية 43) وكذلك قوله تعالى : " فأصبر أن وعد الله حق واستغفر لذنبك وسبح بحمد ربك بالعشى والإبكار " (غافر: آية 55) وفيها مشاهد تصبير للنبي (صلى الله عليه وسلم) .

2- السنة النبوية : والتي اجتهد فيها الرسول (صلى الله علية وسلم) سواء اجتهادات بيانية واردة في القرآن أو اجتهادات مطلقة استعمل فيها الرسول (صلى الله عليه وسلم) عقله ورأيه وذلك في الأمور التي تنظم شؤون الحياة.

3- اجتهادات الصحابة: وهي تلك الاجتهادات الصادرة عن المجتهدين التابعين للرسول (صلى الله عليه وسلم) في مسائل معينة بالإضافة للقياس في قضايا متشابهة.

طرق إدارة الأزمات في الفكر الإسلامي

من أهم الطرق التي عالج الفكر الإسلامي الأزمات ما يلي:

1- الرجوع إلى القرآن الكريم : هنا يتم معالجة الأزمة من خلال الرجوع إلى نص في القرآن الكريم، وخير مثال على ذلك الأزمة النفسية التي حدثت للرسول صلى الله عليه وسلم والمسماة في حادثة الأفك والتي استغلها المنافقون وأحاكوا منها قصة ومؤامرة تمس أم المؤمنين السيدة عائشة. إلا أنه جاءت الآية القرآنية التي عالجت الموقف بقوله تعالى : " إن الذين جاءوا بالأفك عصبة منكم لا تحسبوه شراً لكم بل هو خير لكم لكل امرئ منهم ما اكتسب من الأثم والذي تولى كبره منهم له عذاب عظيم". (النور: آية11)

2- السنة النبوية: وهنا عالج الفكر الإسلامي الأزمات بالرجوع إلى السنة النبوية الشريفة إذا لم يوجد نص في القرآن الكريم لعلاج تلك الأزمات. وقد حدثت أمثلة كثيرة بخصوص هذا الشأن فمثلاً عندما اختلف الصحابة في دفن الرسول (صلى الله عليه وسلم) بعد وفاته، حيث قال قائل ندفنه في مسجده، وقال آخر ندفنه مع

أصحابه، فقال أبو بكر رضى الله عنه إني سمعت الرسول (صلى الله عليه وسلم) يقول: " ما قبض نبي إلا ودفن حيث يقبض". عندها رُفع فراش النبي (صلى الله عليه وسلم) الذي توفى عليه وحُفر له تحته ودفن وبذلك عولجت الأزمة عن طريق الرجوع للسنة النبوية (النبهان: 1973)

3- أتباع الشورى أو جلسات المواجهة: تعتبر الشورى مبدأ من مبادئ الإسلام، ولقد جاءت الدعوى إلى الشورى صريحة في القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿ ......وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾ (آل عمران: 159)

وكذلك ما جاء في السنة النبوية من حث على الشورى فقال النبي (صلى الله عليه وسلم) " ما تشاور قوم قط إلا هدوا وأرشد أمرهم".

ومن الأمثلة على حل الأزمات عن طريق الشورى ما حدث في غزوة بدر عندما أشار الخباب بن المنذر على الرسول (صلى الله عليه وسلم) لجعل الآبار خلف الجيش ليشربوا ولا يشربون الأعداء فأخذ بمشورته عليه الصلاة والسلام، وبالإضافة إلى أخذه كذلك مشورة سلمان الفارسي في غزوة الخندق وكانت أزمة قوية واجهت المسلمين فأخذ النبي عليه الصلاة والسلام برأي سلمان الفارسي بحفر الخندق حول المدينة.

أما أتباع جلسات المواجهة فقد اتبعها الصحابة عند أعقاب وفاة النبي (صلى الله عليه وسلم) حيث نشأت أزمة عنيفة بين المسلمين في اختيار خليفة له، ودار نقاش بين الأنصار والمهاجرين في سقيفة بني ساعدة والتي انتهت تلك المواجهة على مبايعة أبي بكر الصديق رضى الله عنه، وبذلك تجنب المؤمنون انقساما كادت تكون نتائجه خطيرة على الإسلام. (جبر: 1999)

ثانياً : الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة قام بها (الشهراني: 1992)، بعنوان " أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات": دراسة تحليل وقائع نظرية وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات وتحديد الخصائص المشتركة للأزمات والمتعلقة بالمعلومات والاتصالات وأنهما أهم عنصرين في اتخاذ القرار لتصفية الأزمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

اتضح من خلال تحليل دور المعلومات والاتصالات في إدارة أزمات اغتيال الشخصيات المهمة؛ أن للمعلومات والاتصالات أثر له اعتباره في إدارة الأزمة، وذلك عن طريق دراسة ثلاث أزمات اغتيالات هي: (أزمة اختطاف رئيس وزراء إيطاليا في مارس 1978م، وأزمة اغتيال الرئيس المصري السادات في 6 أكتوبر 1981م، وأخرها أزمة اغتيال رئيس مجلس الشعب المصري رفعت المحجوب في 30 سبتمبر 1990م.

كذلك أشارت الدراسة إلى دور المعلومات والاتصالات في إدارة أزمات اختطاف الطائرات، عن طريق دراسة تحليل ثلاث أزمات اختطاف طائرات وهي (أزمة اختطاف الطائر الفرنسية 10 يوليو 1976م، وأزمة اختطاف الطائرة الألمانية في مقديشو 13 أكتوبر 1977، وأزمة اختطاف الطائرة الكويتية (الجابرية) في 5 أبريل 1988) وفيها اتضح الدور البارز للمعلومات ودقتها والاتصالات القوية في نجاح إدارة أزمات الاختطاف وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بإنشاء مراكز معلومات مختصة ومزودة بكوادر فنية عالية الخبرة في مجال المعلومات وكذلك إيجاد قنوات اتصالات فعّالة وجيدة تتدفق منها المعلومات إلى مراكز صنع القرار دون تشويه أو تحريف، وأخيراً أوصت الدراسة إلى ضرورة إنشاء مركز إدارة الأزمات يقوم عليه خبراء متخصصون ولديهم الإدراك الواسع للحقائق الأمنية المعاصرة.

دراسة قامت بها (عبدالله 1995) بعنوان " إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المصارف في الأردن وإلى مدى تأثير هذه الأزمات عليها، وكذلك تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المصارف العاملة في الأردن. وقياس قدرة الجهاز المصرفي الأردني في مواجهة الأزمات وإدارتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف في الأردن أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئة. وأن شدة تأثير الأزمات الداخلية يفوق بالمتوسط بفارق ضئيل شدة تأثير الأزمات الخارجية وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تنظيم هيكلة للمصارف تشمل الدوائر والأقسام والمهام والمسؤوليات ورفد تلك المصارف بالمؤهلات العلمية المدربة وتعزيز المعلومات وإدارات الضبط والرقابة .

دراسة قامت بها (شريف: 1996) ، بعنوان " التنبؤ بالمخاطر والأزمات" دراسة تطبيقية في الصناعات المصرية، وقد هدفت الدراسة إلى التنبؤ بالمخاطر الأزمات المحتملة والتي تواجهها عدد من المنظمات الصغرى والكبرى التي شملتها الدراسة وأسلوب إدارة الأزمات فيها. وقد أوضحت الدراسة وجود أكثر من ثمانين نوعاً مختلفاً من المخاطر والأزمات يمكن أن تواجه تلك المنظمات، الأمر الذي حدى بالباحثة إلى تصنيف تلك الأزمات حسب شدة خطورتها، واحتمالية حدوثها بشكل عالٍ. وبالإضافة إلى مدى ضعف وقدرة المنظمات على مواجهتها وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين الشركات الكبرى والصغرى في إدارة الأزمات.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أسلوب المدير في إدارة الأزمات ترجع لاختلاف تخصصاتهم.

3- أبرزت الدراسة وجود عدد من المتغيرات البيئية التي يجب ملاحظتها بصورة مستمرة لرصد أية تغيرات تحصل لها يمكن أن تولد أزمات وبالتالي يصبح من الضروري الإعداد لمواجهتها .

دراسة قامت بها (البوريني: 1996) بعنوان " مدى استعدادات الشركات الصناعية في جمهورية مصر العربية لمواجهة الأزمات الكبرى" وقد هدفت إلى التعرف على مدى استعداد هذه الشركات أو استهدافها للأزمات والكوارث الإشعاعية، حيث شملت الدراسة (45) شركة عاملة في هذا المجال وكانت أهم نتائج هذه الدراسة على الرغم من محاولة المسؤولين إظهار قدرتهم على مواجهة الأزمات الإشعاعية هي أن الظواهر المحيطة تدل على أن هذه الشركات مستهدفة للأزمات للأسباب التالية:

1- محدودية وعي ومعرفة العاملين بخطورة الإشعاع، حيث تبين أن ما نسبته (44.7%) فقط يتمتعون بمعرفة جيدة بخطورة الإشعاع.

2- عدم اهتمام الإدارة العليا في بعض الشركات ببذل الجهود والاستعدادات لمواجهة الأزمات الإشعاعية، حيث تبين وجود ما نسبته (28.9%) فقط من تلك المنظمات تبذل مثل هذه الجهود والاستعدادات.

3- عدم وجود وحدة أو مركز لإدارة الأزمات في معظم المنظمات حيث ظهر ما نسبته (28.9%) فقط من هذه المنظمات يوجد لديها مثل هذه الوحدات.

4- كذلك أشارت الدراسة إلى أن ما نسبته (81.6%) من المنظمات ليس لديها وسائل إنذار مبكرة الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة للأزمات وكذلك أن (50%) من هذه المنظمات لا يوجد لديها خطة وقائية إشعاعية، مما يجعلها غير قادرة على مواجهة الكوارث الإشعاعية وبالتالي تصبح مستهدفة للأزمات. (المعايطة: 2002)

دراسة قام بها (الدقامسة: 1998) بعنوان " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى نحو مدى توافر نظم إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحله على حده ومن مراحله الخمس مجتمعة. والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من توافر ذلك النظام بأصنافها الثلاثة مجتمعة (الإنسانية، التنظيمية، والمعلومات والاتصالات) وقد توصلت الدراسة إلى أنه

يتوافر نظام إدارة الإدارة للأزمات في أمانة عمان الكبرى وبدرجة متوسطة نسبياً كما توصلت إلى وجود المعوقات التي تحد من توافر نظام إدارة الأزمات وبأصنافها الثلاثة وكانت على الترتيب التالي: المعوقات التنظيمية ثم المعلومات والاتصالات ثم المعوقات الإنسانية وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: أنه لا بد من العمل على تذليل المعوقات الإنسانية والتنظيمية والمعلومات والاتصالات التي تحد من توافر نظام لإدارة الأزمات، وكذلك بضرورة التشجيع لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

دراسة قام بها (شحادة: 1998) بعنوان " نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة" وجرت الدراسة على ثلاث مستشفيات تم اختيارها عشوائياً في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الأزمة وتحديد مراحل تطورها وطبيعة أصنافها، كما وركزت الدراسة على مناقشة العناصر الرئيسية للاستراتيجية التي يمكن أن تدار بها الأزمة، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم تحليل موضوعي للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تشكل دوافع لحدوث الأزمة المتمثلة في حالة افتراض التوقف عن العمل من جانب مستوى الهيئة الطبية في ثلاثة مستشفيات بمدينة الرياض، وأيضاً توصلت إلى أن معالجة الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمة هو الخيار الأنسب للتغلب على الأزمة واحتوائها. وكذلك توصلت إلى أن تأثير العوامل الاقتصادية يتفوق على كل من تأثير العوامل الاجتماعية والعوامل الإدارية في التسبب في حدوث الأزمة.

دراسة قام بها (الاعرجي: 1999)، بعنوان " إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية الوظيفية (وقائية أو علاجية) للعاملين تجاه الأزمات. وكذلك للتعرف على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد عملية تناسب طوعي وتوازن بين مستويات الميول الوقائية والعلاجية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة من جهة، ومستويات الجاهزية من جهة أخرى، وكذلك أظهرت الدراسة ومن خلال التحليلات أنه هناك تقارب بين مستويات الميول الوقائية ومستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات في

المصارف المبحوثة ومع تفوق جزئي للميل الوقائي على العلاجي. كما وتوصلت إلى وجود معوقات فعلية ولكنها ضعيفة أمام التوازن الطوعي بين مستويات الوقائية والعلاجية ومستويات الجاهزية وأوصت الدراسة إلى فرض استمرار الظاهرة الايجابية وهي " التناسب الطوعي" الذي تم تشخيصه بين إجمالي مستويات الجاهزية وتفصيلاتها (مراحلها الخمس) مع مستويات الميول الوقائية، ويوصي باعتماد درجة من المداخلة المؤطره بالمنظور النظمي وذلك عن طريق بلورة وتنفيذ برامج توعية وتدريب للعاملين في المصارف المعنية في مجال إدارة الأزمات وبلورة برامج تدريبية خاصة تهدف بالدرجة الأولى لتوعية الموظفين المعنيين حول سلبيات المعوقات المشخصة وآثرها المحتملة على مسيرة المصارف.

دراسة قام بها (الأعرجي والدقامسة: 2000) بعنوان " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة- منفرد مجتمعة- في أمانة عمان الكبرى وكذلك التعرف على مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات وتحديد العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى وبدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية ، والتعلم). بينما يتوافر نظام إدارة الأزمات بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط).

2- يتوافر نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى.

3- كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين مراحل إدارة الأزمات بعضها مع بعض.
(الأعرجي والدقامسة: 2000)

دراسة قام بها (الزواهرة 2001) بعنوان " العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات : دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل الستة التالية العوامل، الفنية، العوامل التنظيمية، المعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح) وأثر هذه العوامل في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية (الملكية الأردنية) وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين العوامل الفنية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، ووجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين العوامل المتبقية الأخرى ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، وأن الوقت عامل حاسم في جميع مراحل إدارة الأزمة ويليه من حيث الأهمية الموارد المتاحة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الملكية الأردنية بالجوانب التنظيمية والفنية فيها، والعمل على توفير الموارد المتاحة للأزمة وفريق العمل المناسب والاستمرار بالمحافظة على الوقت.

دراسة قام بها (المعايطة: 2002) بعنوان " أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الأردنية واستراتيجيات التعامل معها خلال الفترة (1986- 1997) دراسة ميدانية تحليلية"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تعرضت لها المنظمة التعاونية وشدة تأثير تلك الأزمات وآثارها عليها، بالإضافة إلى تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت إلى نشوء تلك الأزمات فيها، وقياس مدى قدرة المنظمة التعاونية الأردنية على مواجهة تلك الأزمات وإدارتها وقد تمخضت عن الدراسة مجموعة نتائج من أهمها:

1- تعرضت المنظمة الأردنية للأزمات الداخلية والخارجية معاً، إلا أن شدة تأثير وآثار الأزمات الداخلية بمختلف أنواعها تفوق شدة تأثير وآثار الأزمات الخارجية بمختلف أنواعها وبفارق ضئيل.

2- أوضحت النتائج بأن أزمة المنظمة التعاونية الأردنية تعود لأسباب داخلية وخارجية على حد سواء، إلا أنها أكثر عرضة للأزمات الناتجة عن الأسباب الداخلية مقارنة بالأزمات الناتجة عن الأسباب الخارجية.

3- كذلك خلصت الدراسة إلى افتقار المنظمة التعاونية الأردنية لوجود نظام لإدارة الأزمة يساعد على مواجهة الأزمة والتعامل معها بكفاءة وفعالية وبالتالي يقلل من شدة تأثيرها وآثارها السلبية.

4- ان المنظمة نفذت من قبل إدارتها مجموعة من الاستراتيجيات بأبعادها المختلفة لمواجهة أزمتها والتعاون معها وبدرجة مرتفعة نسبياً على الرغم من عدم توفر منهجية سليمة للتعامل مع الأزمة.

5- كذلك اتضح أنه هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة بصورة مجتمعة (الأسباب الداخلية، الأسباب الخارجية، استراتيجيات التعامل مع الأزمة، ومدى توفر نظام الإدارة الأزمة) وبين المتغير التابع وهو شدة تأثير الأزمات وآثارها حيث استطاعت العوامل المستقلة مجتمعة أن تفسر ما نسبته (53.1%) من التباين في المتغير التابع وبلغ معامل الارتباط بينها (0.728) وهو ارتباط إيجابي وقوي (المعايطة: 2002)

الدراسات الأجنبية:

دراسة مسحية قام بها فنك (Fink, 1986) شملت خمسمائة من الرؤوساء التنفيذيين في الشركات الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كبار المديرين يعانون من نقص حاد في الاستعداد لمواجهة الأزمات، إلا أنهم يمتلكون الثقة بأنفسهم وقدرتهم على مواجهتها وكذلك ذكر (98%) من المديرين أنه لا مهرب من الأزمات في مجال التجارة وإدارة الأعمال ، وأنه (50%) منهم ذكروا بأنه لا توجد خطة للتعامل مع الأزمات، ولكن بالرغم من ذلك فأنه (97%) ذكروا أنهم واثقون من قدرتهم على حسن التصرف إذا ما وقعت الأزمة.

وأخيراً أشارت الدراسة إلى أن جميع المبحوثين أجابوا بأن شركتهم عرضه على الأقل للأنواع التالية من الأزمات وهي: (الحوادث الصناعية، المشاكل البيئية، والاضطرابات العمالية، العيوب في المنتجات، توقف التعامل مع المنظمة، الإشاعات المغرضة وآخرها الإرهاب وأعمال العنف.(الأعرجي والدقامسة: 2000)

دراسة استكشافية قام بها ريلي (Reilly, 1987) حول مدى الاستعداد والجاهزية لإدارة الأزمات، وقد هدفت إلى اختبار العلاقة بين كل من (حجم المنظمة ، الخبرة السابقة للعاملين، والمستوى الوظيفي للمدراء) من ناحية ومدى الاستعداد والجاهزية لإدارة الأزمات من ناحية أخرى، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أنه هناك (79%) من عينة الدراسة التي شملها المسح وافقوا على أن منظماتهم مستعدة للأزمات بالرغم أنهم لم يوافقوا على معدل إطلاعهم على مجموعة الإجراءات التي تدخرها منظماتهم لإدارة تلك الأزمات.

2- كذلك أثبتت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين زيادة حجم المنظمة ومدى جاهزيتها واستعدادها للأزمات، بالإضافة لوجود علاقة ارتباط جزئية بين الخبرة السابقة ومدى الاستعداد للأزمات.

3- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين المستويات الوظيفية العليا وأسباب الجاهزية العليا لإدارة الأزمات.

دراسة شرايفا ستافا (Shrivastava, 1988)، والتي تناول من خلالها حالة التسرب الكيمائي الذي تعرضت له شركة (Union Caride) في مدينة (Bhofal) في الهند والذي نتج عنه موت ما يزيد عن (2000) شخص وإصابة (200) شخص وآخرين وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الأزمات الصناعية ليست كلها ناتجة عن مشاكل تكنولوجية فقط، بل تشترك فيها مشاكل سياسية واجتماعية وتنظيمية وهذا المزيج من المشاكل يمثل في حد ذاته مشكلة خطيرة.

أوضحت الدراسة أهمية وضرورة العمل على دراسة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية دراسة مستفيضة من أجل معرفة كيفية مواجهة الأزمة والتعامل معها من ناحية، ولتحديد مصادر الخطر والتهديدات، ووضع الأولويات لمثل هذه المخاطر والتهديدات من خلال خطة طوارئ توضع لهذه الغاية من ناحية أخرى. وذلك بغية الوصول إلى بيئة مستقرة بمكوناتها المختلفة.(شريف: 1996).

دراسة ميتروف (Mitroff ،1988) دراسة ميدانية بعنوان " تأثير التخطيط المسبق على مستويات النجاح في التعامل مع الأزمات عند وقوعها " وقد شملت الدراسة (144) شركة من مختلف التخصصات الخدمية والسلعية. وهدفت إلى التعرف على أسباب الأزمات التي تعصف بالمنظمات وكيفية تعامل المنظمات مع هذه الأزمات.

دراسة ويلسون(Wilson, 1993) وقد شملت الدراسة ثلاث جامعات أمريكية وهدفت إلى التعرف على مستويات تطور خطط إدارة الأزمات وذلك عن طريق الكشف عن مستويات توظيف التقنيات المعاصرة في إدارة الأزمات ومدى استعداد رؤساء الجامعات لمواجهة تلك الأزمات وطبيعة القرارات التي يتخذونها الرؤساء قبل حدوث الأزمات وأثناء حدوثها وبعد حدوثها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن خطط إدارة الأزمات في تلك الجامعات لم تكن كافية وذلك بسبب محدودية دقة حسابات أوزان تأثيرات المعلومات والاتصالات في ظروف الأزمات. وأكدت الدراسة على أهمية عنصر الاتصالات الفعالة وعنصر التفويض وتأثيره في فاعلية إدارة الأزمات. كما وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمؤسسات الخارجية على القرارات الأزموية للإداريين في تلك الجامعات.

دراسة كوفور(Kovoor ، 1993) حيث شملت عينة بحجم (185) عضو في المنظمات المبحوثة، وقد هدفت إلى معرفة مدى استعداد المنظمات المبحوثة وهي منظمات فنية وعددها تسع) للأزمات، حيث توصلت الدراسة إلى ان مستويات الجاهزية متدنية وعدم وجود استعداد كافي من قبل المنظمات للوقاية من الأزمات بسبب تشتت التخطيط الوقائي إلى محدودية تفهم الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أضافت هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال أنها ركزت على أهمية الجوانب الإنسانية، والاجتماعية والتكنولوجية في الأزمات التنظيمية.

وقد أشارت إلى النتائج التالية: أنه يتوفر خمس مراحل لإدارة الأزمات تمثل المنهجية العلمية والأنجح لإدارة الأزمات وقد وضعها الباحث في نموذج خاص

وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) كما وأظهرت الدراسة أن المنظمات التي يتوفر فيها وحدات لإدارة الأزمات تستطيع مواجه الأزمات أكبر من تلك التي لا يوجد فيها وحدات إدارة الأزمات.

وقد تميزت هذه الدراسة عما سبقها من الدراسات التي ذكرت بما يلي :

1- أنها تناولت أحد القطاعات الهامة والمتمثل في قطاع المياه في الأردن وهو أحد أجهزة القطاع العام في الدولة.

2- أنها تناولت موضوع المعوقات التي تواجهها الإدارة في قطاع المياه في الأردن، حيث تم إضافة ثلاث معوقات لم يسبق أن تم دراستها سابقاً وهي (المعوقات الاقتصادية، المعوقات التكنولوجية، والمعوقات البيئية).

3- ركزت الدراسة على مجتمع دراسة مكون من ثلاث طبقات يمثلون الرتب الإشرافية فقط في قطاع المياه بالمسميات التالية (المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب)، وتم اختيار عينة طبقية منتظمة بنسبة (30%) من ذلك المجتمع.

ثالثاً : أسئلة وفرضيات الدراسة

1- أسئلة الدراسة:

أ- ما هي أصناف المعوقات المؤثرة في شدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن؟.

ب- ما مدى تأثير هذه الأزمات في قطاع المياه؟.

2- فرضيات الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالـــة إحصائيـــة بيـــن معوقـــات إدارة الأزمات التنظيمية وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الأزمات الإنسانية وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بيـــن المعوقـــات المتعلقـــة بالمعلومات وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بيـــن المعوقـــات المتعلقـــة بالاتصالات وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الأزمات الاقتصادية وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالـــة إحصائيـــة بيـــن معوقـــات إدارة الأزمات البيئية وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الأزمات التكنولوجية وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث يتم جمع البيانات من مصدرين متكاملين هما:

أ- المصادر الثانوية الجاهزة.

وتشمل الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.

ب- مصادر أولية وتشمل:

جمع البيانات بواسطة استبانة تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة بهدف التعرف على إجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن وعلاقتها بشدة تأثير الأزمات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في قطاع المياه في الأردن والذي يتمثل في (وزارة المياه والري بفرعيها: سلطة المياه، سلطة وادي الأردن)، والبالغ عددهم (1120) فرد، حسب المستوى الوظيفي التالي:

أ- مستوى مدير: 150 فرد

ب- مستوى رئيس قسم : 270 فرد

جـ-مستوى رئيس شعبة 700 فرد

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة طبقية منتظمة تمثل المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبنسبة (30%) من المجتمع الأصلي، حيث بلغ عدد أفرادها (336). وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة ، وبلغ عدد المعاد منها والصالحة للتحليل (309)

استبانة، أي ما نسبته (92%) من مجموع الاستبانات الموزعة . كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (1)

عدد الاستبانات الموزعة والمعاد منها والصالحة للتحليل

حسب المسمى الوظيفي في قطاع المياه في الأردن

المستوى الوظيفي	العدد	عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل
مدير	150	45	39
رئيس قسم	270	81	67
رئيس شعبة	700	210	203
المجموع	1120	336	309

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وبناء استبانة مستفيداً من الأدبيات والدراسات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص.

وتتكون هذه الاستبانة من جزأين هما :

الجزء الأول

ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة حيث تضمن (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)، وتمثله الفقرات من (2-5) فقرة.

الجزء الثاني

يحتوي على مجموعة من الفقرات البالغ عددها 55 فقرة، حيث تقيس الفقرات من (1-47) متغيرات الدراسة المستقلة، أما الفقرات من (48 - 55) فتقيس المتغير التابع للدراسة. وتقاس كل منها بمقياس خماسي (Likert -Scale) لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة وتم توزيع درجات الإجابة على هذه الخيارات حسب التوزيع التالي:

تنطبق بدرجة كبيرة جداً تعطى درجة (5)، تنطبق بدرجة كبيرة تعطى درجة (4)، تنطبق بدرجة متوسطة تعطى درجة (3)، تنطبق بدرجة قليلة تعطى درجة (2)، لا تنطبق إطلاقاً تعطى درجة (1).

صدق الأداة

قام الباحث بصياغة الاستبانة بمساعدة المشرف وإرشاداته وتم تحكيمها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين والمهتمين بالبحث العلمي وبالإدارة العامة، وقد تم أخذ ملاحظاتهم حولها، حيث تم تعديل الاستبانة بناء على هذه الملاحظات إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق توزيع مجموعة من الاستبانات على جزء من عينة الدراسة واستخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجالات الدراسة، حيث بلغ المجموع الكلي للاستبانة(96%) وهذه النسبة تشير إلى أن اتساق الأداة الداخلي عالي جداً، كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل بعد من أبعاد الدراسة والأداة.

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
المعوقات التنظيمية	10-1	0.8477
المعوقات الإنسانية	19-11	0.7991
معوقات الاتصالات	24-20	0.8193
معوقات المعلومات	30-25	0.7696
المعوقات الاقتصادية	36-31	0.8839
المعوقات البيئية	41-37	0.7712
المعوقات التكنولوجية	48-42	0.7962
المتغيرات المستقلة مجتمعة	48-1	0.9677
شدة تأثير الأزمة	50-49	0.8456
الكلي للاستبانة	55-1	0.9692

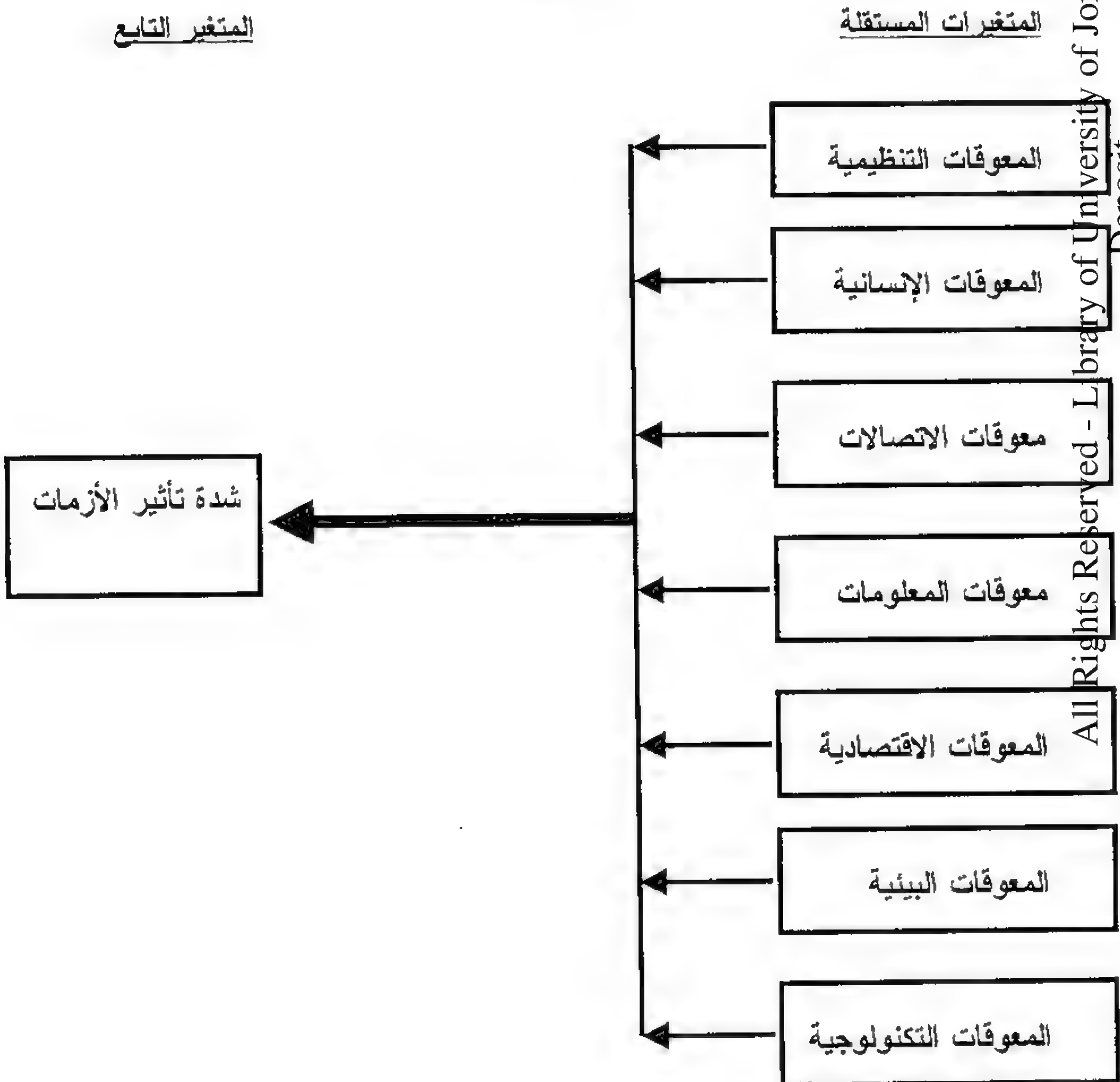
المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت معاملات الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين المتغيرات، وكذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاه هذه العلاقة.

نموذج الدراسة:

على ضوء مشكلة وأهداف وفرضيات الدراسة، قام الباحث ببناء نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (معوقات إدارة الأزمات) والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمات) في قطاع المياه في الأردن ويوضحه الشكل رقم (1) :

شكل رقم (1)



التعريفات الإجرائية

1- معوقات إدارة الأزمات : وهي تلك المعوقات التي تعمل على عرقلة مسيرة الإدارة المعنية في مواجهة الأزمات وتزيد من شدة تأثيرها وهي: (المعوقات التنظيمية، المعوقات الإنسانية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات التكنولوجية، المعوقات البيئية، معوقات المعلومات، معوقات الاتصالات).

2- قطاع المياه في الأردن: هو ذلك القطاع الذي يتكون من وزارة المياه والري وهي تعتبر الإدارة العليا، ومن سلطة المياه التي تعتمد على الجانب الفني، وسلطة وادي الأردن التي تهتم بالمصادر المائية في الأردن سواء في داخل الأرض أو على سطحها مثل (الآبار الجوفية والسدود).

3- الأزمة: هي عبارة عن حالة طارئة أو موقف مفاجئ استثنائي تتعرض إليه الإدارة عند اتخاذ قراراتها في قطاع المياه في الأردن وقد تعود الأزمة إلى أخطاء إنسانية أو فنية حيث تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة لمواجهتها.

حدود ومحددات الدراسة

واجهت الدراسة العديد من المحددات والصعوبات أثناء فترة إعدادها وتنفيذها فيما يلي أهمها:

1- ندرة الدراسات الميدانية المتخصصة، في مجال إدارة الأزمات وبخاصة في قطاع المياه محلياً وإقليمياً.

2- التردد في الإجابة، والتخوف من قبل بعض أفراد عينة الدراسة، خاصة في هذه الفترة الدقيقة الحاسمة التي يعيشها الأردن في ظل ظروف أزمات المياه الحالية.

3- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من قبل بعض أفراد عينة الدراسة، بسبب عدم تفهمهم لأهمية الدراسة، وبسبب المبالغة في الاحتفاظ

بالمعلومات السرية، وكذلك لحساسية موضوع الأزمات حيث أن كثيراً من المنظمات لا ترغب بإطلاع الغير على المشاكل والأزمات التي تمر بها، وإخفاقها في إدارتها.

4- بعد الإدارات وتشتتها يشكل صعوبة لدى الباحث في توزيع الاستبانات وتجميعها ، الأمر الذي يتطلب السفر المتكرر من قبل الباحث.

5- طبيعة عمل بعض أفراد عينة الدراسة، والتي تتمثل بالعمل الميداني كدائرة الصيانة والإدامة وكوظيفة المشتغلين ومراقبي المحطات والآبار والسدود، الأمر الذي تطلب من الباحث الانتظار والصبر الطويل، وإهدار الوقت في عملية توزيع وجمع الاستبيانات.

الفصل الرابع
عرض وتحليل البيانات

وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	241	%78
	إناث	68	%22
المسمى الوظيفي	مدير	39	%12.6
	رئيس قسم	67	%21.7
	رئيس شعبة	203	%65.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	28	%9.1
	دبلوم	78	%25.2
	بكالوريوس	182	%58.9
	دراسات عليا	21	%6.8
الخبرة الوظيفية	5سنوات فاقل	18	%5.8
	6-10 سنوات	67	%21.7
	11-15 سنة	84	%27.2
	16 سنة فأكثر	140	%45.3

يبين الجدول رقم (3) إن معظم المبحوثين هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (78%) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (22%) من مجموع أفراد العينة.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد كان أغلب أفراد العينة من رؤساء الشعب حيث بلغت نسبتهم (65.7%)، في حين كانت أدنى نسبة هي من المدراء وبلغت (12.6%).

أما فيما يختص بمتغير المؤهل العلمي، فقد كان معظم المبحوثين من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (58.9%) من أفراد العينة، في حين كانت أدنى نسبة من المبحوثين من حملة الدراسات العليا وبلغت (6.8%).

أما بالنسبة إلى متغير الخبرة فقد كان معظم المبحوثين من ذوي فئة الخبرة (16- سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (45.3%) من أفراد العينة، في حين كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (5.5%).

الإجابة عن أسئلة الدراسة :

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة ، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تقاس على النحو التالي :

مرتفع هي (3.5 فأعلى)، متوسط (2.6-3.49)، منخفض هي (2.5 فأدنى).

وعليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغيرات أكبر من (3.5 فما فوق) فإن مستوى الموافقة يكون مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على المتغير، أما إذا كانت قيمة المتوسط (2.6-3.49) فإن مستوى الموافقة متوسطاً، وإذا كان أقل من (2.5) فإن مستوى الموافقة يكون منخفضاً.

للإجابة على سؤال الدراسة الأول : ما هي أصناف معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه.

أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تسلسل الفقرة حسب الأهمية	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
المعوقات الاقتصادية	3.7948	0.7651	1	مرتفعة
المعوقات البيئية	3.7330	0.7636	2	مرتفعة
المعوقات التنظيمية	3.5006	0.6912	3	مرتفعة
المعوقات الإنسانية	3.3341	0.7701	4	متوسطة
المعوقات التكنولوجية	3.3166	0.8450	5	متوسطة
معوقات المعلومات	3.1909	0.8866	6	متوسطة
معوقات الاتصالات	3.0874	0.9706	7	متوسطة
المتوسط الكلي للمعوقات	3.4225	0.6324	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات البيئية) كانت مرتفعة، بينما كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على الأبعاد (المعوقات الإنسانية، معوقات الاتصالات، معوقات المعلومات، المعوقات التكنولوجية) متوسطاً. وقد كان أعلى متوسط حسابي لمعوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه هو للمعوقات الاقتصادية، وبلغ (3.8) بانحراف معياري مقداره (0.77)، في حين كان أدنى متوسط حسابي هو لمعوقات الاتصالات وبلغ (3.09) بانحراف معياري مقداره (0.97).

وبناءاً على المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه، نجد أن أصناف هذه المعوقات جاءت مرتبة تنازلياً كما يلي : (المعوقات الاقتصادية، المعوقات البيئية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الإنسانية، المعوقات التكنولوجية، معوقات المعلومات، معلومات الاتصالات).

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني : ما مدى تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات شدة تأثير الأزمة.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تسلسل الفقرة حسب الأهمية	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
48-	تواجه مصادر المياه المختلفة التلوث بأشكاله المتنوعة	4.0777	1.0067	1	مرتفعة
49-	يواجه الجمهور شح في المياه وخاصة في موسم الصيف	3.6893	1.1427	2	مرتفعة
50-	يعتبر الجفاف من أكثر المشاكل التي تواجه المخزون المائي	3.5825	1.2368	6	مرتفعة
51-	الزيادة غير المنتظمة في الرقعة الزراعية تؤدي إلى هدر المياه	3.6278	1.1484	4	مرتفعة
52-	ضعف الكفاءات الفنية المتخصصة يشكل عائقاً في تطوير مصادر المياه	3.5178	1.1497	8	مرتفعة
53-	الإسراف في استخدام المياه يؤدي إلى نفاذ المخزون المائي	3.6667	1.2096	3	مرتفعة
54-	تكلفة تزويد المواطنين بالمياه بازدياد مضطرد	3.5987	1.1846	5	مرتفعة
55-	تشكل الموارد المائية عبئاً على المخططين في قطاع المياه	3.5275	1.2981	7	مرتفعة
	المتوسط الكلي لشدة تأثير الأزمة	3.6610	0.7070	-	مرتفعة

يبين الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي لبعد شدة تأثير الأزمة حيث كان مرتفعاً، وبلغ (3.66) وبانحراف معياري مقداره (0.71) مما يدل على قوة تأثير الأزمات على قطاع المياه، وقد جاءت جميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات شدة تأثير الأزمة مرتفعة وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (48) والتي تنص على "تواجه مصادر المياه المختلفة التلوث بأشكاله المتنوعة"، حيث بلغ (4.8) وبانحراف معياري مقداره (1.007)، في حين كان أدنى متوسط

حسابي للفقرة رقم (52) والتي تنص على "ضعف الكفاءات الفنية المتخصصة يشكل عائقاً في تطوير مصادر المياه"، وبلغ (3.52) وبانحراف معياري مقداره (1.15).

وبناءاً على المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات شدة تأثير الأزمة على قطاع المياه، فقد أظهرت هذه النتائج أن جميع الفقرات كانت ذات تأثير قوي في قطاع المياه، حيث جاءت مرتبة تنازلياً كما يلي : (تلوث مصادر المياه، شح المياه في الصيف، الإسراف في استخدام المياه، الزيادة غير المنتظمة في الرقعة الزراعية، كلفة تزويد المواطنين بالمياه، الجفاف، العبء الذي تشكله الموارد المائية على المخططين، ضعف الكفاءات الفنية المتخصصة).

اختبار فرضيات الدراسة :

نص الفرضية الصفرية الأولى : " لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية ، بين المعوقات التنظيمية ، وشدة تأثير الأزمة في قطاع المياه".

وتم استخدام معاملات الارتباط (بيرسون) لاختبار هذه الفرضية.

جدول (6)

معاملات ارتباط (بيرسون) بين المعوقات التنظيمية والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمة)

الفقرة	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الواجبات والمسؤوليات المطلوبة مني في ظروف الأزمات غير واضحة	0.041	0.470
2	تتسم أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة لنا في التعامل مع الأزمات بأنها غير كافية	*0.162	0.000
3	تفتقر عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية بالتعامل مع الأزمات إلى الترابط	*0.267	0.000
4	يُحجّم دور القيادات الإدارية في منظمتي في ظروف الأزمات.	*0.199	0.000
5	تعد الصلاحيات المخولة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات بأنها غير مستوفية لمتطلباتها	*0.242	0.000
6	تعتبر أدلة الإجراءات والتعليمات المطلوبة في ظروف الأزمات معقدة.	0.092	0.108
7	تنزع الإدارة في مؤسستي نحو المركزية في اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات.	0.100	0.079
8	تعاني منظمتي من نقص البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الأزمات	*0.261	0.000

... يتبع

9	أتعرض إلى ضغوط داخلية وخارجية أثناء قيامي بعملي في ظروف الأزمات.	*0.232	0.000
10	تفتقد منظمتي إلى الوسائل والأساليب الحديثة والمناسبة للتعامل مع الأزمات.	*0.216	0.000
	المعوقات التنظيمية مجتمعة	*0.285	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01).

يبين الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط الكلي بين المعوقات التنظيمية مجتمعة وشدة تأثر الأزمة كان مرتفعاً وبلغ (0.285) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥ 0.01) بين المعوقات التنظيمية والمتغير التابع شدة تأثير الأزمات، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية وشدة تأثير الأزمة) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بينهما .

كما نلاحظ من الجدول أن الفقرات (2، 3، 4، 5، 8، 9، 10) حققت ارتباطاً هاماً وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01)، وكانت أقوى الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع (شدة تأثير الأزمة) هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تفتقر عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية بالتعامل مع الأزمات إلى الترابط"، حيث بلغ معامل ارتباطها (0.261) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كان أقل معامل ارتباط للفقرة رقم (2) والتي تنص على "تتسم أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة لنا في التعامل مع الأزمات بأنها غير كافية"، حيث بلغ (0.162) عند مستوى دلالة (0.000). في حين كان ارتباط الفقرات (1، 6، 7) ضعيفاً حيث كانت قيم معامل الارتباط غير معنوية على مستوى (α ≥ 0.05).

وبالتالي فإن متغيرات بعد المعوقات التنظيمية مجتمعة كان لها علاقة قوية وذات دلالة إحصائية مع شدة تأثير الأزمة وهي كما يلي (أنظمة الحوافز والمكافآت، عمليات التنسيق الداخلي والخارجي، دور القيادات الإدارية، الصلاحيات، البرامج التدريبية، الضغوط الداخلية والخارجية، الوسائل الحديثة للتعامل مع الأزمات)، بينما كانت علاقة المتغيرات مع شدة تأثير الأزمة ضعيفة وهي (الواجبات والمسؤوليات، أدلة الإجراءات والتعليمات، المركزية).

نص الفرضية الصفرية الثانية : "لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية، بين المعوقات الإنسانية ، وبين شدة تأثير الأزمة في قطاع المياه".

جدول (7)

معاملات الارتباط بين المعوقات الإنسانية والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمة).

الفقرات	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	يتسم التعامل مع الأزمة في منظمتي بالاتكالية وغياب المبادرة الذاتية	**0.212	0.000
12	هناك قصور في فهم مواطن الخطر من قبل الموظف في منظمتي	**0.244	0.000
13	هناك شعور بعدم الرغبة بالتعاون مع الآخرين في ظروف الأزمات في منظمتي	**0.333	0.000
14	يتم التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج	**0.296	0.000
15	هناك ميل للتنصل من المسؤوليات والواجبات في منظمتي في ظروف الأزمات	**0.254	0.000
16	يتم التعامل مع الأزمة في منظمتي عند حدوثها فقط	*0.136	0.016
17	يفتقر فريق العمل المختص بمعالجة الأزمات في منظمتي إلى المؤهلات العلمية المناسبة	**0.218	0.000
18	تختلف الثقافات والخلفيات الاجتماعية للأفراد المعنيين بمواجهة الأزمات في منظمتي	**0.277	0.000
19	الكوادر الوظيفية في منظمتي لا تتوفر بشكل كافي لإنجاز المهمات وقت الأزمات	**0.259	0.000
	المعوقات الإنسانية مجتمعة	**0.371	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يبين الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط الكلي بين المعوقات الإنسانية مجتمعة وشدة تأثر الأزمة كان مرتفعاً وبلغ (0.371) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين المعوقات الإنسانية والمتغير التابع شدة تأثير الأزمات، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإنسانية وشدة تأثير الأزمة) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بينهما .

كما نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا البعد كانت هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) باستثناء الفقرة رقم (16) والتي كانت هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وكانت أقوى الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (13) والتي تنص على " هناك شعور عدم الرغبة بالتعاون مع الآخرين في ظروف الأزمات في منظمتي"، وبلغ معامل ارتباطها (0.333) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كانت أقل الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يتم التعامل مع الأزمة في منظمتي عند حدوثها فقط"، وبلغ معامل ارتباطها (0.136) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.16$).

وبالتالي فإن جميع متغيرات المعوقات الإنسانية كان لها علاقة قوية وذات دلالة إحصائية مع شدة تأثير الأزمة وهذه المتغيرات هي كما يلي (الاتكالية وغياب المبادرة الذاتية، قصور فهم مواطن الخطأ، عدم الرغبة في التعاون مع الآخرين، التعامل مع كافة الأزمات بنفس المنهج، التنصل من تحمل المسؤولية، التعامل مع الأزمة عند حدوثها، افتقار فرق العمل إلى المؤهلات العلمية المناسبة، اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية للمعنيين، عدم توفر الكوادر الوظيفية في المنظمة).

نص الفرضية الصفرية الثالثة : " لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية ، بين معوقات الاتصالات ، وبين شدة تأثير الأزمة في قطاع المياه".

جدول (8)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين معوقات الاتصالات والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمة)

الفقرات	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	تتصف نظم الاتصالات في مؤسستي بعدم الاستعداد المناسب لمواجهة الأزمات	*0.413	0.000
21	تتسم شبكات الاتصالات في مؤسستي بالإرباك والفوضى في ظروف الأزمات	*0.329	0.000
22	تتصف نظم الاتصالات في مؤسستي بعدم فعاليتها في توفير الدقة والانسيابية المطلوبة	*0.409	0.000
23	تصادف قنوات الاتصال في مؤسستي معوقات وعراقيل بين الإدارة ومراكز التنفيذ وقت الأزمات	*0.318	0.000

... يتبع

24	تعجز نظم الاتصالات في منظمتي عن توفير المعلومات الضرورية الفورية عن الأزمة	*0.351	0.000
	معوقات الاتصالات مجتمعة	*0.435	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01).

يبين الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط الكلي بين معوقات الاتصالات مجتمعة وشدة تأثر الأزمة كان مرتفعاً وبلغ (0.371) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدلل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01) بين معوقات الاتصالات والمتغير التابع شدة تأثير الأزمات، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصالات وشدة تأثير الأزمة) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بينهما.

كما نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا البعد كانت هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01)، وكانت أقوى الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تتصف نظم الاتصالات في مؤسستي بعدم الاستعداد المناسب لمواجهة الأزمات"، وبلغ معامل ارتباطها (0.413) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كانت أقل الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تصادف قنوات الاتصال في مؤسستي معوقات وعراقيل بين الإدارة ومراكز التنفيذ وقت الأزمات"، وبلغ معامل ارتباطها (0.318) عند مستوى دلالة (0.000) .

وبالتالي فأن جميع متغيرات معوقات الاتصالات كان لها علاقة قوية وذات دلالة إحصائية مع شدة تأثير الأزمة وهذه المتغيرات هي (عدم استعداد نظم الاتصالات لمواجهة الأزمات، الإرباك والفوضى في شبكات الاتصال، عدم دقة نظم الاتصالات، العراقيل التي تصادف نظم الاتصالات، عجز نظم الاتصالات عن توفير المعلومات الضرورية)

نص الفرضية الصفرية الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية ، بين معوقات المعلومات، وشدة تأثير الأزمة في قطاع المياه" .

جدول (9)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين معوقات المعلومات والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمة)

الفقرات	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	تواجه مؤسستي صعوبة في تشخيص دقة المعلومات في ظروف الأزمات	*0.311	0.000
26	تعاني منظمتي من غياب جهة مركزية تحرص على تداول المعلومات وتنسيقها وقت الأزمات	*0.270	0.000
27	تتسم نظم المعلومات في منظمتي بضعف قدرتها على توفير تدفق مناسب من البيانات والمعلومات الضرورية في أوقات الأزمات	*0.361	0.000
28	يتم تجاهل المعلومات الثانوية وغير الهامة في منظمتي والتي قد تكون بداية لمواجهة الأزمات.	*0.382	0.000
29	يتم احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة في منظمتي	*0.436	0.000
30	تصل المعلومات التي ترد من مركز المعلومات في منظمتي متأخرة وقت الأزمات	*0.400	0.000
	معوقات المعلومات مجتمعة	*0.476	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يبين الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط الكلي بين معوقات المعلومات مجتمعة شدة تأثر الأزمة كان مرتفعاً وبلغ (0.476) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدلل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين معوقات المعلومات والمتغير التابع شدة تأثير الأزمات، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات المعلومات وشدة تأثير الأزمة" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بينهما.

كما نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا البعد كانت هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، وكانت أقوى الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (29) والتي تنص على "تتصف يتم احتكار المعلومات

الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة في منظمتـــي"، وبلـــغ معـــامل ارتباطها (0.436) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كانت أقل الفقرات ارتباطاً مـــع المتغير التابع الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تعاني منظمتي مـــن غيـــاب جهـــة مركزية تحرص على تداول المعلومات وتنسيقها وقت الأزمـــــات"، وبلـــغ معـــامل ارتباطها (0.270) عند مستوى دلالة (0.000) .

وبالتالي فأن جميع متغيرات معوقات المعلومات كان لها علاقة قوية وذات دلالـــة إحصائية مع شدة تأثير الأزمة وهذه المتغيرات هي (صعوبة فـــي تشـــخيص دقـــة المعلومات، غياب جهة مركزية للمعلومات، ضعف تدفـــق البيانـــات والمعلومـــات، تجاهل المعلومات الثانوية، احتكار المعلومات، وصول المعلومات متأخرة).

نص الفرضية الصفرية الخامسة : "لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية ، بين المعوقات الاقتصادية ، وشدة تأثير الأزمة في قطاع المياه ".

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين المعوقات الاقتصادية والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمة)

الفقرات	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	المخصصات المالية المرصودة فـــي الموازنـــة العامـــة لمؤسستي لا تفي بالحاجة لمواجهة الأزمات	*0.239	0.000
32	تعاني منظمتي من نقص في المخصصات المالية لتـــأهيل القوى المهنية العاملة في أداء المهمات الصعبة	*0.268	0.000
33	تعجز منظمتي عن القيام بمتطلبات الصيانة والإدامة فـــي كافة الظروف والأوقات	*0.406	0.000
34	تعتمد منظمتي على الاستعانة بالاستشـــاريين والخـــبراء الفنيين الخارجيين للتعامل مع الأزمـــات فـــي مراحلـــها المختلفة	*0.326	0.000
35	الظروف الاقتصادية الصعبة الخارجية لها تأثيرات سلبية على وضع منظمتي المالي في مواجهة الأزمات	*0.365	0.000
36	يصعب توفير الأجهزة والمعدات المطلوبة في مواجهـــة الأزمات في مؤسستي نظراً لارتفاع أسعارها	*0.382	0.000
	المعوقات الاقتصادية مجتمعة	*0.473	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يبين الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط الكلي بين المعوقات الاقتصادية مجتمعة وشدة تأثر الأزمة كان مرتفعاً وبلغ (0.473) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين المعوقات الاقتصادية والمتغير التابع شدة تأثير الأزمات، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاقتصادية وشدة تأثير الأزمة) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بينهما.

كما نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا البعد كانت هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ، وكانت أقوى الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (33) والتي تنص على "تعجز منظمتي عن القيام بمتطلبات الصيانة والإدامة في كافة الظروف والأوقات"، وبلغ معامل ارتباطها (0.406) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كانت أقل الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (31) والتي تنص على "المخصصات المالية المرصودة في الموازنة العامة لمؤسستي لا تفي بالحاجة لمواجهة الأزمات"، وبلغ معامل ارتباطها (0.239) عند مستوى دلالة (0.000) .

وبالتالي فأن جميع متغيرات المعوقات الاقتصادية كان لها علاقة قوية وذات دلالة إحصائية مع شدة تأثير الأزمة وهذه المتغيرات هي (نقص المخصصات المالية، عدم كفاية المخصصات المالية لتأهيل القوى المهنية، عجز الصيانة والإدامة، الاعتماد على المستشارين والخبراء الفنيين الخارجيين، صعوبة الظروف الاقتصادية الخارجية، ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات)

نص الفرضية الصفرية السادسة : "لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية ، بين المعوقات البيئية، وشدة تأثير الأزمة في قطاع المياه".

جدول (11)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين المعوقات البيئة والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمة)

الفقرات	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
37	تتعرض المصادر المائية للملوثات الناتجة عن المخلفات الصناعية والزراعية	*0.236	0.000
38	تعاني منظمتي من ضعف التوعية البيئية للمواطنين في كيفية استخدام مصادر المياه	*0.464	0.000
39	سنوات الجفاف المتكررة تؤثر سلباً على المخزون المائي	*0.511	0.000
40	تعتبر المياه العادمة من أكثر المشاكل التي تواجه المصادر المائية	*0.458	0.000
41	تعاني منظمتي من ضعف في التنسيق مع الجهات المسؤولة عن البيئة	*0.496	0.000
	المعوقات البيئية مجتمعة	*0.631	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01).

يبين الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط الكلي بين المعوقات البيئية مجتمعة وشدة تأثر الأزمة كان مرتفعاً وبلغ (0.631) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01) بين المعوقات البيئية والمتغير التابع شدة تأثير الأزمات، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البيئة وشدة تأثير الأزمة" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بينهما.

كما نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا البعد كانت هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ، وكانت أقوى الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (39) والتي تنص على" سنوات الجفاف المتكررة تؤثر سلباً على المخزون المائي"، وبلغ معامل ارتباطها (0.511) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كانت أقل الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (37) والتي تنص على "تتعرض المصادر المائية للملوثات الناتجة عن المخلفات الصناعية والزراعية"، وبلغ معامل ارتباطها (0.236) عند مستوى دلالة (0.000) .

وبالتالي فأن جميع متغيرات المعوقات البيئية كان لها علاقة قوية وذات دلالة إحصائية مع شدة تأثير الأزمة وهذه المتغيرات هي (تلوث المصادر المائية، ضعف التوعية البيئية، الجفاف المتكرر، المياه العادمة، ضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن البيئة).

نص الفرضية الصفرية السابعة : " لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائيسة ، بين المعوقات التكنولوجية، وشدة تأثير الأزمة في قطاع المياه" .

جدول (12)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين المعوقات التكنولوجية والمتغير التابع (شدة تأثير الأزمة)

الفقرات	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
42	يصعب تحديد وتشخيص مواطن توقف العمل في منظمتي لعدم توفر أجهزة إنذار متطورة.	*0.451	0.000
43	تسير إجراءات معالجة الأعطال المختلفة في منظمتي ببطء شديد وقت الأزمات.	*0.449	0.000
44	يجري تحديد أسباب العطل ومصادر الخطر للمعدات والأجهزة بصورة خاطئة وغير دقيقة في منظمتي عند التعامل مع الأزمات	*0.477	0.000
45	يتم التركيز في معالجة الأخطاء على الطرق التقليدية غير المتطورة في ظروف الأزمات	*0.389	0.000
46	تفتقر منظمتي إلى استخدام الأساليب التكنولوجية كالحاسوب في معالجة الأزمات	*0.322	0.000
47	تتصف عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات في منظمتي بعدم كفايتها .	*0.291	0.000
	المعوقات التكنولوجية مجتمعة	*0.533	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يبين الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط الكلي بين المعوقات التكنولوجية مجتمعة وشدة تأثر الأزمة كان مرتفعاً وبلغ (0.533) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين المعوقات التكنولوجية والمتغير التابع شدة تأثير الأزمات، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات

التكنولوجية وشدة تأثير الأزمة" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بينهما.

كما نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا البعد كانت هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، وكانت أقوى الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (44) والتي تنص على "يجرى تحديد أسباب العطل ومصادر الخطر للمعدات والأجهزة بصورة خاطئة وغير دقيقة في منظمتي عند التعامل مع الأزمات"، وبلغ معامل ارتباطها (0.477) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كانت أقل الفقرات ارتباطاً مع المتغير التابع الفقرة رقم (47) والتي تنص على "تتصف عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات في منظمتي بعدم كفايتها"، وبلغ معامل ارتباطها (0.291) عند مستوى دلالة (0.000) .

وبالتالي فأن جميع متغيرات المعوقات التكنولوجية كان لها علاقة قوية وذات دلالة إحصائية مع شدة تأثير الأزمة وهذه المتغيرات هي (عدم توفر أجهزة إنذار متطورة، بطئ إجراءات معالجة الأعطال، التشخيص الخاطئ للأعطال، استخدام الطرق التقليدية في معالجة الأخطاء، الافتقار للأساليب التكنولوجية الحديثة والحاسوب، عدم كفاية عمليات صيانة الأجهزة).

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

الخاتمة

استهدفت هذه الدراسة والتي تكونت من خمسة فصول إلى التعرف على أصناف المعوقات التي تواجه الإدارة المعنية للتعامل مع الأزمات في قطاع المياه في الأردن، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في بيان مدى تأثير الأزمات في الإدارة المعنية في قطاع المياه، وتقديم تصور وخلفية نظرية مناسبة حول مفهوم الأزمات وإدارتها، وتحديد العلاقة بين معوقات الإدارة وشدة تأثير الأزمات في قطاع المياه.

ولتحقيق هذه الأهداف تم استعراض أهم ما كتب عن هذا الموضوع في الأدب الإداري حيث تم تناول مفهوم الأزمة ومراحل تطورها وأسباب نشوؤها وأنواعها، وكذلك تم تناول آثارها السلبية والإيجابية بالإضافة إلى استعراض مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها، وأهم معوقات إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها. كما وتم تناول مواضيع لها ارتباط بإدارة الأزمات كالقيادة والتخطيط لإدارة الأزمات والنظرة الإسلامية نحوها. وتم رصد بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات والتي أظهرت العديد من النتائج المتعلقة في موضوع الأزمات.

وقد تم إعداد استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في قطاع المياه في الأردن والمتمثل في وزارة المياه بفرعيها (سلطة المياه، سلطة وادي الأردن) حيث تم اختيار عينة عشوائية منتظمة بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها (336) فرداً، وزعت الاستبانة عليهم باليد. وقد بلغت الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (309) استبانة، أي ما نسبته (92%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

وأخيراً تم عرض نتائج الدراسة بعد الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والتي كشفت عن وجود أصناف متعددة من المعوقات تواجه الإدارة المعنية بمواجهة الأزمات في قطاع المياه، وأن أقوى تلك المعوقات هي المعوقات الاقتصادية ويليها بالترتيب حسب التأثير (المعوقات البيئية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الإنسانية، المعوقات التكنولوجية، معوقات المعلومات، معوقات الاتصالات). كما وأظهرت نتائج التحليل أن تأثير الأزمات في قطاع المياه كان مرتفعاً استناداً إلى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (3.66) لإجابات المبحوثين حوله. هذا وأظهرت أيضاً وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين كل من المعوقات المذكورة وشدة تأثير الأزمات الأمر الذي يدلل على أن هذه المعوقات تسهم وبدرجات متفاوتة في زيادة تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن.

مناقشة النتائج :

لقد تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وتم اختبار فرضياتها باستخدام الأساليب المناسبة، ويبين الجدول التالي ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

جدول رقم (13)

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

رقم الفقرة	نص الفقرة	النتيجة
الأولى	لا توجد علاقة بين المعوقات التنظيمية وشدة تأثير الأزمات.	رفض
الثانية	لا توجد علاقة بين المعوقات الإنسانية وشدة تأثير الأزمات.	رفض
الثالثة	لا توجد علاقة بين معوقات الاتصالات وشدة تأثير الأزمات.	رفض
الرابعة	لا توجد علاقة بين معوقات المعلومات وشدة تأثير الأزمات.	رفض
الخامسة	لا توجد علاقة بين المعوقات الاقتصادية وشدة تأثير الأزمات.	رفض
السادسة	لا توجد علاقة بين المعوقات البيئية وشدة تأثير الأزمات.	رفض
السابعة	لا توجد علاقة بين المعوقات التكنولوجية وشدة تأثير الأزمات.	رفض

وفيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- إن إجابات المبحوثين لمعوقات إدارة الأزمة بشكل عام كانت متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (3.42)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات تواجه الإدارة المعنية في التعامل مع الأزمات، وقد جاءت هذه المعوقات بأصنافها المختلفة مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها كما يلي : (المعوقات الاقتصادية، المعوقات البيئية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الإنسانية، المعوقات التكنولوجية، معوقات المعلومات، معوقات الاتصالات). وتفسر هذه النتيجة سبب قوة تأثير المعوقات الاقتصادية بأنه يعود للطبيعة المتعلقة بالعمل الميداني لقطاع المياه ولحيوية ذلك القطاع كونه يلعب دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات المحلية، مما يستدعي رفده بالمخصصات المالية اللازمة من أجل تلافي عيوب بعض المعوقات، لأنه إذا تم الحد من المعوقات الاقتصادية فإنه من السهل التخلص أو الحد من المعوقات الأخرى.

هــذا وقــد اتفقــت هــذه النتيجــة جزئيــاً مـــع نتـــائج (الدقامســة:1998) التي مفادها أنه يوجد أربعة أصناف للمعوقات هي (المعوقـــات التنظيميــة، المعوقات الإنسانية، معوقات المعلومات، معوقات الاتصالات)، وقد اختلفــت هذه النتيجة مع نتيجة الدقامسة بتحديدها ثلاث أنواع أخرى للمعوقـــات هـــي (الاقتصادية، البيئية ، التكنولوجية).

2- إن شدة تأثير الأزمة في ضوء تصورات المبحوثيـــن إزاء هـــذا المتغــير بصورته الكلية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لـــها (3.66)، وأن هناك مجموعة من العوامل تزيد من شدة تأثير الأزمات في قطـــاع الميـــاه، حيث جاءت هذه العوامل مرتبة تنازلياً كما يلي : (تلوث مصادر المياه، شح المياه في فصل الصيف، الإسراف في استخدام المياه، الزيادة غير المنتظمــة في الرقعة الزراعية، كلفة تزويد المواطنين بالمياه، الجفاف، العـــب الــذي تشكله الموارد المائية على المخططين، ضعف الكفاءات المتخصصة). ويدلل لنا ذلك أن أقوى وأهم عامل مؤثر في شدة الأزمات هـــو تلــوث مصـــادر المياه، ويعود سبب ذلك بأن مشكلة التلوث تناقش وتدرس على مستوى العالم لما يجعل منه تهديداً كبيراً للمياه والتي تعتبر مصدر الحياة كما يشــير إلـــى ذلك قوله تعالى﴿ والذي نزل من السماء ماءً بقدر فأنشرنا بـــه بلــدةً ميتــاً﴾ (الزخرف: 11). وقد اتفقت بعض هذه العوامل مع نتائج كل مــن(غــادة: 1995) و (المعايطة : 2002)، كعامل ضعف الكفاءات المتخصصة الــذي يشــكل ســبب داخلي للأزمات.

3- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المعوقات التنظيمية وشدة تــأثير الأزمات، وتفسر هذه العلاقة قوة تأثير هذه المعوقات على قطاع المياه كونها تؤدي إلى زيادة شدة تأثير الأزمات التي تواجهها الإدارة في قطاع الميـــاه. وقد يعود السبب في ذلك لمجموعة من العوامل التنظيمية والتي يجب التعامل معها بحكمة وتخطيط مسبق لتلافي تأثيرها والحد منها وهـــي كمـــا يلـــي : (أنظمة الحوافز والمكافآت، عمليات التنســـيق الداخلـــي والخـــارجي، دور القيادات الإدارية، الصلاحيات المخولة، البرامج التدريبية، الضغوط الداخليــة

والخارجية، الوسائل الحديثة للتعامل مع الأزمات). إلا أنه يوجد بعض العوامل التي ظهر تأثيرها ضعيف وهي (الواجبات والمسؤوليات، أدلة الإجراءات والتعليمات، المركزية). وهذا يدلل على أن العوامل السبعة الأولى تؤثر سلبياً إذا ما أحسنت إدارتها كونها أثبتت قوة تأثيرية في علاقتها بالأزمات، أما العوامل الثلاثة الأخرى فإن تأثيرها ضعيف ويعزى سبب ذلك إلى أن المبحوثين هم من الرتب الإشرافية الذين يعرفون كيفية التصرف بمثل هذه العوامل، وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الزواهرة : 2001)، التي مفادها أن للعوامل التنظيمية علاقة ارتباط قوية مع مستوى فاعلية إدارة الأزمات حيث وجودها سوف يزيد من شدة تأثير الأزمات.

4- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المعوقات الإنسانية وشدة تأثير الأزمات، وسبب هذه العلاقة القوية والمؤثرة يعود إلى أن مجموعة هذه العوامل الإنسانية تؤدي إلى عدم فعالية نظام إدارة الأزمات في التقليل من شدة تأثير الأزمات وآثارها السلبية، وهذه العوامل تتمثل في: (الاتكالية وغياب المبادرة الذاتية، قصور فهم مواطن الخطر، عدم الرغبة في التعاون مع الآخرين، التعامل مع كافة الأزمات بنفس المنهج، التنصل من المسؤوليات، التعامل مع الأزمة عند حدوثها، افتقار فرق العمل إلى المؤهلات العلمية المناسبة، اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية للمعنيين، عدم توفر الكوادر الوظيفية في المنظمة). وهذه العوامل تفسر لنا أن العاملين في قطاع المياه يعانون من بعض الأمور المتعلقة بالطبيعة الإنسانية والمتصلة بالثقافة التنظيمية والقيم والسلوكيات السائدة في المناخ التنظيمي مثل (الاتكالية بينهم، وعدم الرغبة بالتعامل مع الآخرين، والتنصل من تحمل المسؤوليات)، وتؤكد لنا هذه حقيقة أن فاعلية إدارة الأزمات في التعامل مع الأزمة تواجه معوقات إنسانية من هذا القبيل.

5- أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين معوقات الاتصالات وشدة تأثير الأزمات، حيث تعود هذه العلاقة إلى مجموعة العوامل التي تعاني منها نظم الاتصالات وتتمثل في (عدم الاستعداد لمواجهة الأزمات، الإرباك والفوضى

في شبكات الاتصالات، عدم الدقة، العراقيل والحواجز ثم عجز نظم الاتصالات عن توفير المعلومات الضرورية). وتأتي هذه العوامل بدرجات متفاوتة على الأزمة حيث تزيد من شدة تأثير الأزمات وآثارها السلبية نظراً إلى أن طبيعة قطاع المياه في الأردن يعتمد بشكل أساسي على نظم الاتصالات في عملية مواجهة الأزمات المحتملة الوقوع ، مما يجعلنا نؤكد حقيقة أن معوقات الاتصالات تؤثر بدرجة كبيرة وتزيد من شدة تأثير الأزمات. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع النتيجة التي توصل إليها (Willson : 1993) جزئياً والتي كان مفادها أن خطط إدارة الأزمات لم تكن كافية بسبب محدودية دقة نظم الاتصالات والمعلومات في ظروف الأزمات، كما وجاءت متفقة مع نتائج (الشهراني : 1992) التي أكدت على أهمية عنصر الاتصالات في إدارة الأزمات.

6- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين معوقات المعلومات وشدة تأثير الأزمة، ومن أبرز العوامل المتعلقة بالمعلومات هي (صعوبة تشخيص دقة المعلومات، غياب الجهة المركزية، ضعف تدفقها، تجاهل المعلومات الثانوية، الاحتكار، ثم وصول المعلومات متأخرة)، وتشير هذه النتيجة أن هذه العوامل تعمل على تشكيل ما يسمى بمعوقات المعلومات التي تؤثر بدرجات متفاوتة في إدارة قطاع المياه وتزيد من شدة تأثير الأزمات وآثارها السلبية فيه. وتفسر لنا قوة العلاقة بين معوقات المعلومات وشدة تأثير الأزمات بأن المعلومات هي العنصر المكمل للعوامل المتعلقة بالاتصالات حيث أن تدفق المعلومات وانسيابها يتم عن طريق نظام اتصالات فعال، وبما أن قطاع المياه في الأردن يواجه مثل هذه الأزمات فإنه يحتاج إلى تدفق كمي ونوعي من المعلومات اللازمة للكشف عن أزمات مستقبلية وتحجيمها. وجاءت العلاقة بين المعلومات وتأثير الأزمات في أن أية أزمة يريد النظام إحاطتها، وحلها يستلزم توافر معلومات لازمة عنها وذلك فإن معوقات المعلومات تؤدي بالتالي إلى زيادة في شدة تأثير الأزمات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشهراني : 1992) التي مفادها أن للمعلومات

الدقيقة دوراً مهماً في نجاح إدارة الأزمات إذا توفرت، لكنها تشكل عائقاً إذا لم تكن متوفرة بدقة، وبالتالي ستؤثر سلباً على إدارة الأزمات.

7- أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة هامة وقوية بين المعوقات الاقتصادية وشدة تأثير الأزمات، لما لهذه العوامل الاقتصادية من أثر بالغ الأهمية في زيادة شدة تأثير الأزمات في قطاع المياه، ويعزى ذلك إلى أن المعوقات الاقتصادية هي الأقوى تأثيراً من المعوقات الأخرى ، حيث أن الاهتمام بالأمور المالية لقطاع المياه وزيادة مخصصاته العادية والطارئة يجعل من السهل السيطرة على المعوقات الاقتصادية والتي تقلل بالتالي من شدة تأثير المعوقات اللاحقة. وتمثل العوامل الاقتصادية في (نقص المخصصات المالية، عدم كفايتها لتأهيل القوى المهنية، عجز الصيانة والإدارة ، الاعتماد على المستشارين والخبراء الفنيين الخارجيين، صعوبة الظروف الاقتصادية الخارجية، ثم ارتفاع الأجهزة والمعدات).

8- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة بين المعوقات البيئية وشدة تأثير الأزمات، وقد دلل على ذلك مجموعة من العوامل البيئية التي يسبب وجودها زيادة أثر الأزمات في قطاع المياه وهي (تلوث مصادر المياه، ضعف التوعية البيئية ، الجفاف المتكرر، المياه العادمة، ثم ضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن البيئة). وبما قطاع المياه يتعرض للكثير من الأزمات البيئية فإن العوامل البيئية السابقة الذكر تزيد من شدة تأثير الأزمات ، ويعزى ذلك إلى تنوع مصادر المياه السطحية والجوفية و شح المياه والجفاف المتكرر إضافة إلى سوء استخدام المياه العادمة، مما يزيد من شدة الأزمة وآثارها السلبية، وقد جاءت إجابات المبحوثين تجاه هذه العوامل مرتفعة جداً لصالح المعوقات البيئية التي يتعرض لها قطاع المياه. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة (شريف : 1996) التي أبرزت وجود عدد من المتغيرات البيئية والتي يمكن أن تولد أزمات وبذلك يصبح من الضروري مواجهتها.

9- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المعوقات التكنولوجية وشدة تأثير الأزمات، وتتمثل العوامل التكنولوجية لبيان قوة العلاقة في (عدم توفر أجهزة إنذار متطورة، بطئ إجراءات معالجة الأعطال، التشخيص الخاطيء للأعطال، استخدام الطرق التقليدية في معالجة الأخطاء، ثم الافتقار للأساليب التكنولوجية والفنية الحديثة كالحاسوب). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأجهزة الإدارية لقطاع المياه (سلطة المياه، سلطة وادي الأردن) تتعامل بشكل دائم ومستمر بالمعدات والأجهزة الفنية والتقنية مثل أجهزة الرصد، وأجهزة التنقية والمعدات الفنية المختلفة المستخدمة لعمليات ضخ المياه وغيرها، وهذه الطبيعة تجعل من عدم التعامل مع هذه الأجهزة والمعدات بطرق حديثة وحضارية عائقاً أمام الإدارة، الأمر الذي يجعلها تواجه صعوبة في مواجهة الأزمة، وذلك لشدة تأثيرها. أي أن الطبيعة الفنية لإدارة قطاع المياه هي السبب في إيجاد العلاقة التأثيرية للمعوقات التكنولوجية في إدارة أزمة المياه.

التوصيات :

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي :

1- ضرورة الاهتمام بالأوضاع الاقتصادية لأجهزة قطاع المياه، ورفد مخصصات الطوارىء والأزمات في هذا القطاع من أجل الحد من شدة تأثير الأزمات فيه وتفاقمها.

2- ضرورة الاهتمام بإنشاء مراكز معلومات مختصة ومزودة بكوادر فنية عالية الخبرة في مجال المعلومات ، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وجيدة تتدفق خلالها المعلومات إلى مراكز صنع القرار وتكون مرتبطة مع مراكز إدارة الأزمات في قطاع المياه، وعلى أن يقوم بإدارتها خبراء ومختصون ولديهم الإدراك الواسع لمواجهة الأزمات.

3- ضرورة الاهتمام بالجوانب التنظيمية كتحديد الواجبات والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات اللازمة والعدالة في منح الحوافز والمكافآت، إضافة إلى استخدام

الوسائل التقنية الحديثة في معالجة الأزمات، مثل الحاسوب وأجهزة الإنذار المتطورة.

4- توصي الدراسة بضرورة إنشاء جهة متخصصة عن الأزمات التي تواجه قطاع المياه، تكون مدربة ومؤهلة بحيث تستطيع احتواء الأزمة وأضرارها قبيل استفحالها وتخفيف حدتها عند حدوثها عن طريق الاعتماد على الأساليب والوسائل الحديثة في معالجتها كالحاسوب وأجهزة الإنذار المتطور وغيرها.

5- أن يتم العمل على إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة بالبيئة داخل الهيكل التنظيمي في قطاع المياه من أجل التنسيق معها لفرض الرقابة البيئية على المصادر المائية، وتنشيط مبادئ التوعية البيئية للحفاظ على موارد المياه في كافة المجالات.

6- توصي الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة الأزمات، وذلك لتدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأزمات ومواجهتها، وأن تشمل الدورات جميع العاملين في قطاع المياه سواء الرؤساء أو المرؤوسين، تهدف بالدرجة الأولى لتوعية الموظفين المعنيين حول سلبيات المعوقات وآثارها المحتملة على قطاع المياه.

7- توصي الدراسة بضرورة دعم الدراسات التي تساعد في تطوير العملية الإدارية بشكل عام، وحل المشاكل ومواجهة الأزمات بشكل خاص، وذلك عن طريق توعية المدراء في الأجهزة والدوائر والإيعاز لهم بضرورة تسهيل مهمة الباحثين والتي تهدف أولاً وأخيراً إلى كشف العيوب ومحاولة تصحيحها، وإظهار المزايا ومحاولة تعزيزها.

8- توصي الدراسة بضرورة متابعة مثل هذه الأبحاث والدراسات، التي تساعد على زيادة الوعي وتنشيط الأفكار لدى بعض الرؤساء والمرؤوسين، لعل بعض هذه الدوائر والأجهزة تخرج عن طبيعتها الاتكالية والمتساهلة وتتحقق فيها المبادرة الذاتية وحب العمل ومواجهة الواقع المفاجئ بالتخطيط المسبق.

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

أبو قحف، عبد السلام، وعيتاني، رنا، (1999)، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، ط1، سلسلة الثقافة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

أبو قحف، عبد السلام، (1992)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، المكتبة الإدارية، بيروت.

حسن، محمد عبد الغني، (1996)، مهارات إدارة الأزمات، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

حسن، محمد عبد الغني، (1995)، مهارات القيادة: كيف تكون قائداً مميزاً في عملك، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

الخضيري، محسن، (1990)، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة.

الحملاوي، محمد، (1995)، التخطيط لمواجهة الأزمات (عشر كوارث هزت مصر)، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الحملاوي، محمد، (1993)، إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الحملاوي، محمد، (1997)، إدارة الأزمات، ط1، سلسلة محاضرات الإمارات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات.

الدرازم، عز الدين حسين، (1995)، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط1، دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان.

الطيب، حسن أبشر، (1990)، إدارة الكوارث، ط1، ميدلايت المحدودة، لندن.

العبودي، محسن، (1995)، نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة.

عثمان، فاروق السيد، (1998)، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، ط1، منشأة المعارف الإسكندرية.

عليوه، السيد، (1997)، إدارة الأزمات والكوارث (حلول علمية، أساليب وقائية) ط1، مطابع سجل العرب، القاهرة.

عليوة، السيد، (2000)، إدارة الأزمات في المستشفيات، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

العماري، عباس رشدي، (1993)، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة.

كنعان، نواف، (1985)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

كوكس، داني وهوفر، جون، (1998)، القيادة في الأزمات، ط1، ترجمة ريم سرطاوي، وهاني فلجه، بيت الأفكار الدولية، أمريكيا.

النبهان، محمد فاروق،(1973)، نظام الحكم في الإسلامي الكويت، مطبوعات الجامعة.

النمر، سعود محمد وآخرون،(1997)، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

الهواري، سيد، (1998)، الموجز في إدارة الأزمات، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة.

أبو النصر، مدحت ،(1993)، " نظرية الأزمة وإدارة الأزمات " (في) استراتيجيات التغير وتطوير منظمات الأعمال العربية، سعد يسن (محقق)، مركز وايد، سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص ص364-385.

البريخت، ستيف، (1998)، " إدارة الأزمات"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 131، السنة السادسة، القاهرة (شعاع)، ص ص 1-8.

أحمد، سليمان حسين، (1990)، " إدارة الأزمات"، مجلة الأبعاد، ع2، ص ص132-133.

الأعرجي، عاصم والدقامسة، مأمون، (2000)، " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الإدارة العامة، المجلد 39، العدد4، ص ص 774- 799.

الأعرجي، عاصم(1995)، " سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات" مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد4، سبتمبر ، ص 303–318.

الأعرجي، عاصم ، (199)، " إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية" مجلة الإدارة العامة، مج 39، ع1، ص ص 163–193.

حمية، سلوى، (1995)،" دور الإبداع في إدارة الأزمات" ورقة عمل غير منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 41–50.

جندية، صقر وآخرون، (1992)، " ندوة إدارة الأزمات" المركز العربي للتطوير والإدارة، عمان، الأردن.

جبر، محمد صدام، (1999)، " إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني"، مجلة الإداري، السنة21، العدد 79، مارس ، ص ص 79–100.

الدقامسة، مأمون، (1998)، "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، ص ص75–80.

الدهان، اميمة، (1989)، " إدارة الأزمات في المنظمات" مجلة أبحاث اليرموك، المجلد5، العدد4، ص ص 67–95.

رسلان، نبيل إسماعيل (1994)، " منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة"، مجلة الإدارة العامة، مج 27،ع3، يناير ، ص ص 22–42.

الزواهرة، عبد الغفور،(2001)، "العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطط الجوية(الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، ص ص 75–100.

شحادة، حلمي يوسف، (1999)، " نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة"، مجلة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد1، ص ص 93–129.

شريف ، منى صلاح، (1996)، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، دراسة تطبيقية في الصناعات المصرية" ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة)، ص ص 3–33.

الشعلان، فهد أحمد، (1996)، " مواجهة الأزمات الأمنية: منظـــور إداري"، المجلـــة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج11، ع21، ص ص 151-193.

الشهراني، محمد مبارك، (1992)، " أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، المعهد العالي للعلوم الأمنية والتدريـــب، الريـــاض ، ص ص 89-100.

عامر، أحمد ، (1992)، " فقه إدارة المصائب والنكبات" ، مجلة الأهرام الاقتصاديـــة، العدد 1200، ص ص 53-55.

عبد الله، غادة، (1995)، " إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردنـــي"، دراســة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ص ص 41-50.

عبد الهادي، محمد، وبو عزه، عبد المجيد، (1995)، " المعلومات ودورها في اتخـــاذ القرارات وإدارة الأزمات"، المجلة العربية للمعلومات، مجلد 16، عدد2، تونـس، ص ص 5-29.

عبيد، عاطف، (1993)، " الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات"، مجلة التنمية الإداريـــة، السنة 15، عدد 59، ابريل، ص ص 4-16.

عريان، عادل، (1992)، " المدير في مواجهة أزمات العمل"، مجلة تجارة الريـــاض، عدد 356، السنة 31، مايو، ص ص 82-84.

علي، ماهر جمال الدين، (1994)، " التخطيط لإدارة عمليات مواجهـــة الكـــوارث"، المؤتمر الشرطي الثاني، دبي، نيسان، ص ص 82-84.

المعايطة، سالم، (2002)، " أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمـــة التعاونيـــة الأردنيـــة واستراتيجيات التعامل معها خلال الفترة (1968-1997)"، دراسة ميدانية تحليليـــة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص 75-100.

المراجع الأجنبية

Augustine, R, Norman,(1995), " Managing the Crisis you Tried to prevent ", Harvard Business Review, Vol.73 ,No.6, PP 147-158.

Bieber, Robert,(1988), M, " Clutch Management In A Crisis", Risk Management, Vol. 36, No.4, Aprill, PP 72-75.

Fink , Steven ,(1986), Crisis Management : Planing for the Inevitable , First edition , New York .

Ford, Jeffrey D (1981), " The Management of Organization Crisis", Business Horizons, Vol. 24, No. 3, May/ sune, pp 10-16.

Gilliand , E.Burl and james , K.Richard , (1997), Crisis intervention , Strategies , 3rd ed . ITP Company .

Herrero, Alfanso G, and Pratt, (1995), Cornelius B, " How To manage A Crisis Before or whenever It Hits " Public Relations Quarterly" , Vol. 40. No.1. spring. 26-30.

Kovoor, Sarah, (1993), "Crisis preparation In Teehnical-Organzations" , Dissertation Abstraet Ph. D., University of Southern California, Data Base, Yarmouk University, Irbid.

Laurence , Barton ,(1993), Crisis in organizations : Managing and communicating in the heat of chaos, First Edition, Cincinnatti , Ohio, South wetern Publishing co.

Little John, F, Robert,(1983), Crisis Management: A Team Approach, 1st Ed, New York.

Meyers, Gerald C. And Langh of P.,(1997), "Expecting the Unexpected", New Management, Vol. 28, No.2, June ,PP. 24-35.

Mitroff, Ian . I ,(1994), "Crisis Management and Environmentalism: Natural Fit", California Management Review, Vol. 30 , No , Winter, pp. 102-104.

Mitroff, lan 1. And Shrivastava, (1987), " Effective crisis ,Management", The Academy of Management Executive, Vol. 1, No.3, PP. 283-292.

Mitroft, Ian. 1, (1989) "Crisis Canagement: Cutting through the Confusion", Shown Management Review, Vol. 29, No.2 , Winter, pp. 15-20.

Pearson, M. Christine and Mittroff, I Ian,(1993), " From Crisis Prone to Crisis Prepared: Aframe for Crisis Management ", Academy of Management Executive, Vol. 7, No, 1, PP . 15-20.

Phelps, L.Norman ,(1986), " Setting up Acrisis Recovery plan", Journal of Business Strategy, Vol.6, No . 4, pp5-10.

Reilly, Anne H.(1997), " Hre Organizations Ready for Crisis: A Managerial Score Card",. Columbia. J. Of World Business Vol. 22, No. 1. P. 279.

Shrivastava , Pual , And Mitroff , Ian.1 ,(1987), " Strategic Management of Corporate Crisis", Columbia.J. of world Business, Vol. 22, No.1 Spring, pp 7-9.

Shrivastava, Paul,(1993), " Crisis Theory, Practice : To Words Asutain Able Futur", Industrial And Environmental Crisis Quarterly, Vol . 7, No. 1, , pp 14-25.

Slatter, Stuart,(1984), "The Impact of Crisis on Managerial Behavior ",Business Horizons, Vol. 27, No. 3, May, June. p 65.

Wilson, Gail B,(1993), " Crisis Management : Acase Study of Three American Universities", Dissertation Abstract ph. D University of Pitts burgh, Data Base, Yarmouk University, Irbid.

ملحق (أ)

استبانة الدراسة

أخي الموظف– أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في قطاع المياه في الأردن ، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة مؤتة.

يرجى قراءة الاستبانة بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيك في كل فقرة ، علماً بأن الإجابات والمعلومات التي تقدمها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم لطفكم وحسن تعاونكم.

أحمد العبادلة

جامعة مؤتة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

اسم الدائرة ....

الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

-الخبرة الوظيفية 5 سنوات فأقل ☐ 6–10 سنوات ☐

11–15 سنة ☐ 16سنة فأكثر ☐

-المستوى الوظيفي: مدير ☐ رئيس قسم ☐

رئيس شعبة ☐

الجزء الثاني

يرجى تحديد درجة انطباق كل مما يلي في منظمتك، وذلك بوضع إشارة (×) إزاء الإجابة التي تراها مناسبة، علماً بأن إجابة (تنطبق بدرجة كبيرة جداً) تعني (5) وصولاً إلى (لا تنطبق إطلاقاً) والتي تعني(1).

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق إطلاقاً
01	الواجبات والمسؤوليات المطلوبة مني في ظروف الأزمات غير واضحة					
02	تتسم أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة لنا في التعامل مع الأزمات بأنها غير كافية					
03	تفتقر عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية بالتعامل مع الأزمات إلى الترابط					
04	يُحجّم دور القيادات الإدارية في منظمتي في ظروف الأزمات.					
05	تعد الصلاحيات المخولة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات بأنها غير مستوفية لمتطلباتها					
06	تعتبر أدلة الإجراءات والتعليمات المطلوبة في ظروف الأزمات معقدة.					
07	تنزع الإدارة في مؤسستي نحو المركزية في اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات.					
08	تعاني منظمتي من نقص البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الأزمات					
09	أتعرض إلى ضغوط داخلية وخارجية أثناء قيامي بعملي في ظروف الأزمات.					
010	تفتقد منظمتي إلى الوسائل والأساليب الحديثة والمناسبة للتعامل مع الأزمات.					
011	يتسم التعامل مع الأزمة في منظمتي بالاتكالية وغياب المبادرة الذاتية					
012	هناك قصور في فهم مواطن الخطر من قبل الموظف في منظمتي					
013	هناك شعور بعدم الرغبة بالتعاون مع الآخرين في ظروف الأزمات في منظمتي					
014	يتم التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج					

يتبع

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق إطلاقاً
015	هناك ميل للتنصل من المسؤوليات والواجبات في منظمتي في ظروف الأزمات					
016	يتم التعامل مع الأزمة في منظمتي عند حدوثها فقط					
017	يفتقر فريق العمل المختص بمعالجة الأزمات في منظمتي إلى المؤهلات العلمية المناسبة					
018	تختلف الثقافات والخلفيات الاجتماعية للأفراد المعنيين بمواجهة الأزمات في منظمتي					
019	الكوادر الوظيفية في منظمتي لا تتوفر بشكل كافي لإنجاز المهمات وقت الأزمات					
020	تتصف نظم الاتصالات في مؤسستي بعدم الاستعداد المناسب لمواجهة الأزمات					
021	تتسم شبكات الاتصالات في مؤسستي بالإرباك والفوضى في ظروف الأزمات					
022	تتصف نظم الاتصالات في مؤسستي بعدم فعاليتها في توفير الدقة والانسيابية المطلوبة					
023	تصادف قنوات الاتصال في مؤسستي معوقات وعراقيل بين الإدارة ومراكز التنفيذ وقت الأزمات					
024	تعجز نظم الاتصالات في منظمتي عن توفير المعلومات الضرورية الفورية عن الأزمة					
025	تواجه مؤسستي صعوبة في تشخيص دقة المعلومات في ظروف الأزمات					
026	تعاني منظمتي من غياب جهة مركزية تحوص على تداول المعلومات وتنسيقها وقت الأزمات					
027	تتسم نظم المعلومات في منظمتي بضعف قدرتها على توفير تدفق مناسب من البيانات والمعلومات الضرورية في أوقات الأزمات					
028	يتم تجاهل المعلومات الثانوية وغير الهامة في منظمتي والتي قد تكون بداية لمواجهة الأزمات.					
029	يتم احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة في منظمتي					

يتبع

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق إطلاقاً
030	تصل المعلومات التي ترد من مركز المعلومات في منظمتي متأخرة وقت الأزمات					
031	المخصصات المالية المرصودة في الموازنة العامة لمؤسستي لا تفي بالحاجة لمواجهة الأزمات					
032	تعاني منظمتي من نقص في المخصصات المالية لتأهيل القوى المهنية العاملة في أداء المهمات الصعبة					
033	تعجز منظمتي عن القيام بمتطلبات الصيانة والإدامة في كافة الظروف والأوقات					
034	تعتمد منظمتي على الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الفنيين الخارجيين للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة					
035	الظروف الاقتصادية الصعبة الخارجية لها تأثيرات سلبية على وضع منظمتي المالي في مواجهة الأزمات					
036	يصعب توفير الأجهزة والمعدات المطلوبة في مواجهة الأزمات في مؤسستي نظراً لارتفاع أسعارها					
037	تتعرض المصادر المائية للملوثات الناتجة عن المخلفات الصناعية والزراعية					
038	تعاني منظمتي من ضعف التوعية البيئية للمواطنين في كيفية استخدام مصادر المياه					
039	سنوات الجفاف المتكررة تؤثر سلباً على المخزون المائي					
040	تعتبر المياه العادمة من أكثر المشاكل التي تواجه المصادر المائية					
041	تعاني منظمتي من ضعف في التنسيق مع الجهات المسؤولة عن البيئة					
042	يصعب تحديد وتشخيص مواطن توقف العمل في منظمتي لعدم توفر أجهزة إنذار متطورة.					

يتبع

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق إطلاقاً
043	تسير إجراءات معالجة الأعطال المختلفة في منظمتي ببطء شديد وقت الأزمات					
044	يجري تحديد أسباب العطل ومصادر الخطر للمعدات والأجهزة بصورة خاطئة وغير دقيقة في منظمتي عند التعامل مع الأزمات					
045	يتم التركيز في معالجة الأخطاء على الطرق التقليدية غير المتطورة في ظروف الأزمات					
046	تفتقر منظمتي إلى استخدام الأساليب التكنولوجية كالحاسوب في معالجة الأزمات					
047	تتصف عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات في منظمتي بعدم كفايتها .					
048	تواجه مصادر المياه المختلفة التلوث بأشكاله المتنوعة					
049	يواجه الجمهور شح في المياه وخاصة في موسم الصيف					
050	يعتبر الجفاف من أكثر المشاكل التي تواجه المخزون المائي					
051	الزيادة غير المنتظمة في الرقعة الزراعية تؤدي إلى هدر المياه					
052	ضعف الكفاءات الفنية المتخصصة يشكل عائقاً في تطوير مصادر المياه					
053	الإسراف في استخدام المياه يؤدي إلى نفاذ المخزون المائي					
054	تكلفة تزويد المواطنين بالمياه بازدياد مضطرد					
055	تشكل الموارد المائية عبئاً على المخططين في قطاع المياه					